

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**TESE DE DOUTORADO**

**ESTRUTURAS DE COOPERAÇÃO EM MARKETING PARA  
*CLUSTERS* DE FABRICAÇÃO DE CALÇADOS: UM ESTUDO NOS  
*CLUSTERS* DO VALE DO RIO TIJUCAS (SC) E DO VALE DO RIO  
PARANHANA (RS)**

**JORGE ALBERTO VELLOSO SALDANHA**

**Orientador: Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.**

**Florianópolis, agosto de 2009.**

**Jorge Alberto Velloso Saldanha**

**ESTRUTURAS DE COOPERAÇÃO EM MARKETING PARA  
CLUSTERS DE FABRICAÇÃO DE CALÇADOS: UM ESTUDO NOS  
CLUSTERS DO VALE DO RIO TIJUCAS (SC) E DO VALE DO RIO  
PARANHANA (RS)**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.

Florianópolis, agosto de 2009.

Jorge Alberto Velloso Saldanha

**ESTRUTURAS DE COOPERAÇÃO EM MARKETING PARA  
CLUSTERS DE FABRICAÇÃO DE CALÇADOS: UM ESTUDO NOS  
CLUSTERS DO VALE DO RIO TIJUCAS (SC) E DO VALE DO RIO  
PARANHANA (RS)**

**Esta Tese de Doutorado foi julgada adequada como parte dos requisitos para a obtenção do título de DOUTOR em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.**

**Florianópolis, 21 de agosto de 2009.**

---

**Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.**  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
PPGEP/CTC/UFSC

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof. Rolando Beulke, Dr.**  
Examinador Externo

---

**Prof. Osny Taborda Ribas Junior, Dr.**  
Examinador Externo

---

**Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr. Ing.**  
Examinador - UFSC

---

**Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.**  
Examinador - UFSC

---

**Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.**  
Orientador

---

**Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.**  
Presidente da Banca Examinadora

## DEDICATÓRIA

Dedico o trabalho a estas pessoas, que de alguma forma contribuíram ou participaram da realização deste “**sonho de vida**”;

- Ao **Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho**, meu orientador e amigo, que sempre me ofereceu valiosas “dicas” durante todo o doutorado e também porque sempre confiou muito em meu trabalho, desde março de 2006, quando iniciei esta “jornada” como “aluno especial”;

- A **Lenira Simões Lopes Velloso**, minha querida mãe, que me ajudou financeiramente durante o doutorado;

- A **Tatiane Velloso**, minha namorada, que desde que nos conhecemos no início do doutorado tem sido muito compreensiva e tem me apoiado para realizar o maior “sonho de minha vida”;

- Ao **Prof. Marcos Ferasso, M.Sc.**, amigo que me possibilitou acesso às bases de dados da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (por ser aluno do mestrado de lá na época), contribuindo, assim, para fortificar cientificamente o meu trabalho;

- Aos meus tios e professores da UFRGS, **Prof. Dr. Evandro Lima e Prof(a). Dr(a). Dejanira Saldanha**, pelo grande incentivo e importância que dão ao estudo;

- A **Prof(a). Ana Luiza Velloso Vasconcelos**, minha afilhada e bióloga, que atualmente está cursando o Doutorado em Aqüicultura na FURG e que sabe como “esta jornada” exige muita paciência, dedicação e sacrifício;

- A minha querida tia **Maria Isabel Xavier da Silveira (Babi)** e ao meu amigo, o administrador **Wagner Vasconcelos**, que são, respectivamente, mãe e marido da minha afilhada, a **Prof(a). Ana Luiza Velloso Vasconcelos**, e que sempre a apoiaram nesta dura jornada.

- Ao Engenheiro Elétrico **Ronaldo Bustamante Junho** (*in memoriam*), que “valorizava muito o estudo”. Hoje, fico muito triste em não poder compartilhar com ele este momento de minha formação.

- Aos meus colegas de doutorado **Luiz Schmitz, Karin Alves, Alessandra Gallon, Camila Avozan, Paula Gardioni e Clarissa Stefani** que estiveram presentes em minha qualificação ou defesa de doutorado e ao proprietário da Pousada Paranhana, **Vinícius Enzweiler**, pela consideração por minha pessoa.

- A todos os gestores, executivos, empresas e instituições que participaram da “pesquisa de campo” (vide agradecimentos);

- A todos os professores e colaboradores do PPGEF, e especialmente, ao **Prof. Ph.D. Leonardo Ensslin**, a **Sra. Rosimeri Souza** e ao **Doutorando Neimar Follmann**, que de alguma forma contribuíram para a elaboração desta obra.



## AGRADECIMENTOS PESSOAIS

Gostaria de agradecer às seguintes pessoas e instituições:

- **Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)**, por ter financiado o doutorado e ter me proporcionado a oportunidade de realizar um “bom trabalho”. Devido à bolsa pude me dedicar ao curso “**24 horas por dia**”, finalizando-o em 30 meses;

- **Ao Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho**, meu orientador, que sempre, quando pedi auxílio, estava a minha disposição, **meu eterno muito obrigado!!!**

- Aos professores participantes de minha qualificação e defesa de doutorado, **Prof. Dr. Omar Felipe Paludo, Prof. Dr. Osny Taborda Ribas Júnior, Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Prof(a). Dr(a). Rosângela Mauzer Casarotto, Prof. Dr. Ing. Bruno Hartmut Kopittke, Prof. Dr. Rolando Beulke e Prof. Dr. Antônio Diomário de Queiroz e ao Prof. Dr. Manoel Dourado Bastos** por oferecerem importantes contribuições para o meu trabalho.

- **A Lenira Simões Lopes Velloso**, minha querida mãe, que me emprestou seu carro para realizar a “pesquisa de campo” e me hospedou em Porto Alegre quando fui realizar a pesquisa no Rio Grande do Sul;

- **A Tatiane Veloso**, minha namorada, que me acompanhou por esta longa trajetória, sempre me apoiando e me ajudando quando precisei;

- **Ao Prof. Marcos Ferasso, M.Sc.**, meu grande amigo que sempre me ajudou, desde a minha defesa de mestrado, passando pela minha qualificação de doutorado e finalizando com a defesa da tese de doutorado, sempre oferecendo contribuições importantes em meus trabalhos;

- Aos executivos do setor calçadista, **Sr. Rosenildo Amorim, Sr. Fábio Ruppenthal, Prof. Ênio Klein** e ao Prefeito de Três Coroas, **Sr. Orlando Sobrinho**, por me receberem em suas respectivas instituições e me oferecerem valiosas informações sobre a “governança” dos *clusters* do Vale do Rio Tijucas e do Vale do Rio Paranhana;

- Aos entrevistados, **Sr. Odirlei Herartt, Sr. Jonatha dos Santos, Sr. Adilson Caetano, Sra. Elisa do Nascimento, Sr. Adriano Marchi, Sr. Mayko Zunino, Sr. Jeferson Tamanini, Sr. Rafael Soares e Sr. Alfredo Francisco**, que foram muito atenciosos, dedicando-me seu precioso tempo na “pesquisa de campo” durante a minha “estada” no Vale do Rio Tijucas (um entrevistado pediu sigilo total);

- Aos entrevistados, **Sr. Jairo Blauth, Sr. Wilson Ribeiro, Sr. Vanderlei, Sr. Celsio, Sr. Lauri Marmitt, Sr. Lauri Sander, Sr. Jackson Schimdt, Sra. Marlova Brusius, Sr. Marcos** e ao proprietário da Pousada Paranhana, **Sr. Vinícius Enzweiler**, que me ofereceram a oportunidade de obter valiosas informações, sendo todos muito atenciosos durante a minha “pesquisa de campo” no Vale do Rio Paranhana (um entrevistado pediu sigilo total);

## AGRADECIMENTO ÀS INSTITUIÇÕES

Primeiramente, agradeço muito ao **Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)** pela ajuda financeira e ao **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP)** da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), por ter sido contemplado com uma das Bolsas de Doutorado, o que me possibilitou a escrever esta Tese de Doutorado e completar o curso em 30 meses.

Agradeço às empresas (fábricas de calçados) que participaram e colaboraram com a minha “pesquisa de campo” (duas empresas pediram sigilo total):

- **ÚNICA BRASIL – LION** Indústria e Comércio de Calçados Ltda;
- **ALA** – Indústria e Comércio de Calçados Ltda;
- **VERÔNICA ANDRADE** – Indústria e Comércio de Calçados Ltda;
- **ANA PAULA** – Indústria e Comércio de Calçados Ltda;
- **MORGANA MARCHI** – RAMOL Indústria e Comércio de Calçados Ltda;
- **SECULO XXX** – DIRLLEY Indústria e Comércio de Calçados Ltda;
- **LEIDILU** – Indústria e Comércio de Calçados Ltda;
- **CONTRAMÃO** – N&C Indústria e Comércio de Calçados Ltda;
- **BUBBA** – Indústria e Comércio de Calçados Ltda;
- **MIUCHA** – Indústria e Comércio de Calçados Ltda;
- **RAYON** – FABIELLI Indústria e Comércio de Calçados Ltda;
- **WW EXPORT** – Indústria e Comércio de Calçados Ltda;
- **CECCONELLO** – FURLANETTO Indústria e Comércio de Calçados Ltda;
- **KARYBY** – Indústria e Comércio de Calçados Ltda;
- **ANDINE** – PASSOS DA MODA Indústria e Comércio de Calçados Ltda;
- **RUCAL** – RUBRA Indústria e Comércio de Calçados Ltda;
- **KILANA** – Indústria e Comércio de Calçados Ltda;
- **DI PIENZA** – BRUSIUS Indústria e Comércio de Calçados Ltda.

Agradeço às instituições que contribuíram para a realização deste trabalho:

- **UFSC** - Universidade Federal de Santa Catarina;
- **UFRGS** - Universidade Federal do Rio Grande do Sul;
- **SINCASJB** - Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista;
- **SICTC** - Sindicato das Indústrias de Calçados de Três Coroas;
- **SICERGS** - Sindicato das Indústrias de Calçados do Rio Grande do Sul;
- **ABICALCADOS** - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados;
- **Hotel Mosteiro** - durante a minha hospedagem em Nova Trento (SC);
- **Pousada Paranhana** – durante a minha hospedagem em Três Coroas (RS).

## EPÍGRAFE

***“Conhecimento é poder”***

*Francis Bacon (22/01/1561 – 09/04/1626)*

***“Nunca, jamais, desanimes, embora venham ventos contrários”***

*Santa Madre Paulina (16/12/1865 – 09/07/1942)*

***“Ensinar as pessoas significa lubrificar as rodas para que as  
mesmas possam girar”***

*Nitiren Daishonin – Mestre Budista (16/02/1222 – 13/10/1282)*

SALDANHA, Jorge Alberto Velloso. **Estruturas de Cooperação em Marketing para *Clusters* de Fabricação de Calçados: Um Estudo nos *Clusters* do Vale do Rio Tijucas (SC) e do Vale do Rio Paranhana (RS)**. Florianópolis, 2009. 472f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2009.

## RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi propor estruturas de cooperação em estratégias de marketing para micro, pequenas e médias empresas de *clusters* de fabricação de calçados. A pesquisa foi realizada em duas fases distintas, sendo a primeira de abordagem qualitativa e a segunda de abordagem quantitativa. Em relação aos objetivos, a pesquisa foi classificada como descritiva. Pesquisaram-se dois *clusters*, um localizado no Vale do Rio Tijucas(SC) e o outro localizado no Vale do Rio Paranhana(RS). A primeira fase da pesquisa iniciou-se com a elaboração de um *meta estudo*. Posteriormente, realizaram-se duas entrevistas exploratórias com os executivos da governança dos *clusters*. A primeira fase da pesquisa encerrou-se com a elaboração dos instrumentos de pesquisa. Na segunda fase do estudo realizou-se o pré-teste dos instrumentos de pesquisa, a coleta de dados e, finalizando, o processamento e a análise dos dados. A coleta de dados da fase quantitativa foi constituída de vinte e quatro entrevistas aprofundadas, quatro referentes à governança dos *clusters*, dez realizadas com gestores das empresas do Vale do Rio Tijucas e as outras dez com gestores das empresas do Vale do Rio Paranhana. No estudo foram utilizados dois testes estatísticos, sendo um paramétrico (*t* de *Student*) e o outro não paramétrico (Mann-Whitney). O objetivo destes testes foi verificar se a média do grau de cooperação, concorrência e confiança entre as empresas dos *clusters* do Vale do Rio Tijucas e do Vale do Rio Paranhana eram significativamente diferentes ou se esta diferença era originada somente devido a fatores casuais. Os testes provaram que as médias dos graus de cooperação, concorrência e confiança entre os dois *clusters* não têm diferença significativa, podendo ser consideradas iguais. Para a elaboração das estruturas de cooperação propostas nos objetivos do estudo, foram pesquisadas doze estratégias de marketing. Como parte dos resultados, obteve-se o percentual de viabilidade destas estratégias poderem ser, ou não, realizadas de forma cooperada e de que maneira estas estratégias deveriam ser geridas. As estruturas de cooperação foram elaboradas baseando-se nestes resultados. Foram consideradas viáveis de serem realizadas de forma cooperada as estratégias e a forma de gestão com mais de 50% de viabilidade, na opinião dos gestores das empresas pesquisadas. Em resposta ao objetivo geral e a um dos objetivos específicos do estudo, elaboraram-se três estruturas de cooperação em marketing para *clusters* calçadistas. A primeira para ser implantada no *cluster* do Vale do Rio Tijucas, a segunda para ser implantada no *cluster* do município de Três Coroas(RS) e a terceira, de abordagem geral, para ser implantado em qualquer *cluster* de fabricação de calçados. Em resposta aos outros objetivos específicos do estudo, são oferecidos resultados referentes ao perfil das empresas e dos atores entrevistados, além da descrição das características da gestão no setor calçadista. Finalizando, detalham-se quais são as estratégias de marketing utilizadas pelas empresas nos mercados interno e externo, pois 60% das empresas pesquisadas atuam no mercado internacional.

**Palavras-Chave:** Cooperação, *Clusters*, Estratégias de marketing, Calçados.

SALDANHA, Jorge Alberto Velloso. **Cooperation Structures in Marketing for Footwear Manufacture *Clusters*: A Research on Vale do Rio Tijucas (SC) and Vale do Rio Paranhana (RS)'s *Clusters***. Florianópolis, 2009. 472f. Thesis (Doctorate in Industrial Engineering) – Industrial Engineering Postgraduate Education Program, UFSC, 2009.

## ABSTRACT

The general purpose of this research was to elaborate a cooperation structure in marketing strategies for micro, small and medium enterprises of footwear manufacture *clusters*. The research took place in two different stages: first a qualitative approach and then a quantitative approach; regarding to the objectives this inquiry was ranked as descriptive. Two clusters were investigated. One situated in Vale do Rio Tijucas/SC and another one in Vale do Rio Paranhana/RS. The first stage began with a *metha* study; afterwards it was made two exploratory interviews with some *clusters* executives and it was concluded with the elaboration of some inquiry tools. On the second stage we carried out a pre-test using the inquiry tools; collecting it, preparing it and analyzing the data. The collected data for the quantitative stage was constituted by twenty four in depth interviews, four of them related to *clusters* governance, ten of them made with enterprise managers from Vale do Rio Tijucas and the other ten with Vale do Rio Paranhana's managers. The study used two statistical tests, one parametric (Student's *t*-distribution) and another non-parametric (Mann-Whitney). The tests objective was to verify if the level of cooperation, competition and trust among the *cluster* enterprises from Vale do Rio Tijucas and Vale do Rio Paranhana were significantly different or if this difference would be caused only by casual factors. They evidenced that the range of cooperation, competition and trust among the analyzed *clusters* are not significantly different. They are practically the same. In order to elaborate the proposed study goals, twelve marketing strategies were searched. As part of the results obtained is the percentage of viability of these strategies in relation to be, or not, carried out cooperative and how these strategies should be managed. The cooperation structures proposed were based on these results. The strategies and the management aspect were considered viable for being accomplished in a cooperative way, more than 50% of viability on the enterprise managers' opinion. In response to the main objective and the one specific objective, three cooperation structures in marketing strategies for footwear *clusters* were created. The first cooperation structure will be established in Vale do Rio Tijucas, the second one will be established in the municipality of Tres Coroas (RS) and the third one, having a general approach will be established in any footwear manufacture *cluster*. In response to other specific objectives of the study, it's shown some results referring to the enterprises' profile and interviewed actors; beyond the description of the characteristics of management in the footwear sector. In conclusion, there are some details of marketing strategies applied by national and international companies, because 60% of the investigated enterprises operate in the international market.

**Keywords:** Cooperation, *Clusters*, Marketing strategies, Footwear.

## SUMÁRIO

Resumo.....	8
Abstract.....	9
Lista de instituições.....	18
Lista de siglas.....	20
Lista de figuras.....	21
Lista de quadros.....	23
Lista de tabelas.....	26
Lista de gráficos.....	29
Lista de apêndices.....	32
Lista de anexos.....	33
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>34</b>
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	34
1.2 A ESCOLHA DO TEMA DA PESQUISA.....	36
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO.....	42
1.4 PROBLEMA E TEMA DA PESQUISA.....	46
1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	47
1.5.1 Objetivo geral.....	47
1.5.2 Objetivos específicos.....	48
1.6 HIPÓTESES DA PESQUISA.....	49
1.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	50
1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	52
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – 1ª PARTE.....</b>	<b>54</b>
2.1 MARKETING.....	54
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING.....	56
2.3 <i>MARKETING MIX</i> .....	57
2.3.1 Preço.....	57
2.3.2 Produto.....	58
2.3.3 Distribuição.....	59
2.3.4 Promoção.....	60
2.4 MARKETING INTERNACIONAL.....	61
2.4.1 Considerações iniciais.....	62
2.4.2 Definições de marketing internacional.....	63
2.4.3 A evolução do marketing global.....	65

2.4.4	Internacionalização e possíveis causas de fracasso.....	69
2.5	SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR.....	71
2.6	PESQUISA DE MARKETING.....	73
2.6.1	Pesquisa internacional de marketing.....	76
2.6.2	Pesquisa de satisfação do consumidor.....	82
2.6.3	Orientação para o mercado.....	83
2.7	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	87
2.7.1	Modelo do comportamento do consumidor de Blackwell, Miniard e Engel.....	89
2.7.2	Comportamento do consumidor organizacional.....	92
2.7.3	Comportamento do consumidor calçadista.....	96
2.7.3.1	Caracterização do consumidor direcionada à coleção de verão/2009.....	96
2.7.3.2	Caracterização do consumidor direcionada à coleção de inverno/2009.....	99
2.7.3.3	Um <i>preview</i> do consumidor direcionado à coleção de verão/2010.....	101
2.7.4	Diferenciação e posicionamento.....	102
2.8	MARCA.....	104
2.8.1	Definições de marca.....	104
2.8.2	Gestão de marca.....	106
2.8.3	Marca regional.....	108
2.9	MARKETING DE LUGARES.....	109
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – 2ª PARTE .....</b>	<b>114</b>
3.1	DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	114
3.2	SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS (SPL's).....	117
3.3	AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS ( <i>CLUSTERS</i> ).....	121
3.3.1	Vantagem competitiva dos <i>clusters</i> .....	125
3.3.2	<i>Clusters</i> industriais.....	128
3.3.3	Tipos de <i>clusters</i> industriais segundo Altenburg e Meyer-Stamer.....	131
3.3.4	Comparação dos atributos dos <i>clusters</i> segundo as distintas abordagens.....	135
3.3.5	Dimensões envolvendo os atores de <i>clusters</i> industriais.....	136
3.3.5.1	Concorrência.....	136
3.3.5.2	Confiança.....	137
3.3.5.3	Cooperação.....	139
3.4	O IMPACTO CHINÊS SOBRE O MERCADO BRASILEIRO DE CALÇADOS.....	140
3.4.1	Indicadores populacionais e econômicos da China.....	140
3.4.2	Os <i>clusters</i> industriais de calçados da China.....	142
3.4.3	O avanço chinês sobre o mercado brasileiro e futuras tendências.....	143
3.5	REDES DE EMPRESAS.....	146

3.6	CADEIA PRODUTIVA.....	147
3.7	CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	149
3.7.1	Conceito de gestão da cadeia de suprimentos (GCS) e logística.....	149
3.7.2	Estrutura de uma cadeia de suprimentos genérica.....	153
3.8	CADEIA DE VALOR.....	155
<b>4</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>159</b>
4.1	A PRIMEIRA FASE DA PESQUISA.....	159
4.1.1	O <i>meta estudo</i> .....	160
4.1.2	As entrevistas exploratórias.....	163
4.1.3	Crítérios de escolha dos locais para a realização da pesquisa de campo.....	164
4.1.4	Caracterização dos locais da pesquisa de campo.....	168
4.1.5	Elaboração dos instrumentos da pesquisa.....	173
4.1.6	Seleção da população e da amostra.....	175
4.1.7	Participação do pesquisador em eventos do setor calçadista.....	179
4.2	A SEGUNDA FASE DA PESQUISA.....	180
4.2.1	O pré-teste.....	181
4.2.2	A coleta de dados.....	184
4.2.3	Os testes das hipóteses da pesquisa.....	188
4.2.4	Processamento e análise dos dados.....	191
4.3	RESUMO E ESTRUTURA DA PESQUISA.....	193
<b>5</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>195</b>
5.1	DESCRIÇÃO DO PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	195
5.1.1	Caracterização das empresas pesquisadas no VRT.....	196
5.1.2	Caracterização das empresas pesquisadas no VRP.....	198
5.1.3	Classificação do porte das empresas pesquisadas no VRT.....	200
5.1.4	Classificação do porte das empresas pesquisadas no VRP.....	202
5.1.5	Percentual do porte das empresas em função do tipo de classificação.....	203
5.2	DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS NA PESQUISA.....	205
5.2.1	Perfil dos executivos da governança dos <i>clusters</i> do VRT e do VRP.....	205
5.2.2	Perfil dos gestores das empresas pesquisadas no VRT.....	206
5.2.3	Perfil dos gestores das empresas pesquisadas no VRP.....	208
5.2.4	Grau de instrução dos gestores pesquisados no VRT e no VRP.....	209
5.2.5	Tempo de atuação dos gestores pesquisados no setor calçadista.....	211
5.3	CARACTERÍSTICAS E ATIVIDADES GERAIS DA GOVERNANÇA.....	212
5.3.1	As atividades de gestão dos sindicatos patronais e da ABICALÇADOS.....	213
5.3.2	A concorrência no setor calçadista.....	215
5.3.3	A cooperação no setor calçadista.....	215



5.3.4	Diagrama Klein de estratégias de cooperação no setor calçadista.....	216
5.3.5	Regras para a formação de consórcios no setor calçadista.....	217
5.4	CARACTERÍSTICAS DA GOVERNANÇA DO VRT E DO VRP.....	219
5.4.1	Características da gestão do setor calçadista no VRT.....	219
5.4.2	A cooperação e a concorrência do setor calçadista no VRT.....	221
5.4.3	Características da gestão do setor calçadista no VRP.....	222
5.4.4	O marketing territorial em Três Coroas e no Vale do Rio Paranhana.....	224
5.5	CARACTERÍSTICAS GERAIS NA GESTÃO DAS EMPRESAS.....	226
5.5.1	Principais objetivos na gestão das empresas pesquisadas.....	226
5.5.2	Terceirização do processo produtivo nas empresas do VRT e do VRP.....	228
5.5.3	Estratégias das empresas para atenuar a sazonalidade do mercado.....	230
5.5.4	Relação entre o porte das empresas e a atividade de exportação.....	232
5.6	ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL.....	234
5.6.1	Consideração sobre as exportações no VRP.....	234
5.6.2	Percentual e volume de exportação das empresas pesquisadas.....	236
5.6.3	Principais motivos que levam as firmas a manterem as suas exportações.....	237
5.6.4	Idade das empresas e tempo de atuação nos mercados internacionais.....	239
5.6.5	Principais países importadores de calçados das empresas pesquisadas.....	243
5.6.6	Utilização de plano de marketing e de pesquisa de marketing pelas firmas.....	244
5.6.7	Classificação das estratégias de marketing das empresas exportadoras.....	246
5.6.8	Canais de distribuição utilizados nos mercados internacionais.....	248
5.6.9	Viabilidade e participação das empresas na cooperação de exportação.....	249
5.7	ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO MERCADO INTERNO.....	251
5.7.1	Utilização de <i>site</i> pelas empresas do VRT e do VRP.....	252
5.7.2	Utilização de pesquisa de marketing e de plano de marketing pelas firmas.....	254
5.7.3	Estratégias de adaptação dos produtos no mercado interno.....	259
5.7.4	Estratégias de promoção dos produtos no mercado interno.....	260
5.7.5	Canais de comunicação utilizados pelas empresas no mercado interno.....	262
5.7.6	Estratégias de formação de preço dos produtos para o mercado interno.....	264
5.7.7	Estratégias adotadas pelas empresas frente aos preços da concorrência.....	266
5.7.8	Canais de venda utilizados pelas empresas no mercado interno.....	268
5.7.9	Participação das empresas em feiras nacionais e internacionais.....	269
5.8	VIABILIDADE DAS ESTRATÉGIAS COOPERADAS DE MARKETING.....	270
5.8.1	Viabilidade de cooperação das estratégias na opinião da governança.....	273
5.8.1.1	Cooperação na compra de matéria prima básica.....	273
5.8.1.2	Cooperação na compra de máquinas e equipamentos.....	274
5.8.1.3	Cooperação na gestão de vendas.....	275

5.8.1.4	Cooperação na gestão da comunicação.....	276
5.8.1.5	Cooperação no transporte de insumos e produto acabado.....	276
5.8.1.6	Criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados do <i>cluster</i> .....	278
5.8.1.7	Criação de uma marca coletiva para os calçados do <i>cluster</i> .....	278
5.8.1.8	Criação de um curso <i>cooperar para competir</i> pelo sindicato patronal.....	279
5.8.1.9	Criação de um convênio internacional em tecnologia de <i>design</i> .....	281
5.8.1.10	Criação de um roteiro turístico e industrial no <i>cluster</i> .....	282
5.8.1.11	Criação de uma cooperativa de crédito pelo sindicato patronal.....	283
5.8.1.12	Criação de um instituto de ações sociais pelo sindicato patronal.....	284
5.8.2	Motivos que dificultam a cooperação na opinião da governança.....	285
5.8.3	Estratégia de cooperação sugerida pela governança da ABICALÇADOS.....	286
5.8.4	Resumo da viabilidade das estratégias na opinião da governança.....	287
5.8.5	Viabilidade de cooperação das estratégias na opinião dos gestores.....	288
5.8.5.1	Cooperação na compra de matéria-prima básica.....	289
5.8.5.2	Cooperação na compra de máquinas e equipamentos.....	292
5.8.5.3	Cooperação na gestão de vendas.....	295
5.8.5.4	Cooperação na gestão da comunicação.....	297
5.8.5.5	Cooperação no transporte de insumos e produto acabado.....	300
5.8.5.6	Criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados do <i>cluster</i> .....	303
5.8.5.7	Criação de uma marca coletiva para os calçados do <i>cluster</i> .....	306
5.8.5.8	Criação de um curso <i>cooperar para competir</i> pelo sindicato patronal.....	310
5.8.5.9	Criação de um convênio internacional em tecnologia de <i>design</i> .....	315
5.8.5.10	Criação de um roteiro e turístico industrial no <i>cluster</i> .....	319
5.8.5.11	Criação de uma cooperativa de crédito pelo sindicato patronal.....	322
5.8.5.12	Criação de um instituto de ações sociais pelo sindicato patronal.....	326
5.8.6	Resumo da viabilidade das estratégias na opinião dos gestores.....	329
5.8.6.1	Viabilidade de cooperação das estratégias de marketing no VRT.....	330
5.8.6.2	Viabilidade de cooperação das estratégias de marketing no VRP.....	331
5.8.6.3	Viabilidade de cooperação das estratégias para um <i>cluster genérico</i> .....	332
5.8.7	Fatores que dificultam a cooperação na opinião dos gestores das firmas.....	333
5.8.8	Validação do Diagrama Klein.....	335
5.9	ESTRUTURAS DE COOPERAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM MARKETING.....	336
5.9.1	Estrutura de cooperação em marketing para o <i>cluster</i> do VRT.....	338
5.9.2	Estrutura de cooperação em marketing para o <i>cluster</i> de TC.....	341
5.9.3	Estrutura de cooperação em marketing para um <i>cluster genérico</i> .....	343
5.10	RESULTADOS DOS TESTES DAS HIPÓTESES.....	345
5.10.1	Resultados dos testes da hipótese $H_a$ .....	347

5.10.1.1	Teste <i>t</i> de <i>Student</i> para o grau de cooperação no VRT e no VRP.....	347
5.10.1.2	Teste de Mann-Whitney para o grau de cooperação no VRT e no VRP.....	351
5.10.2	Resultados dos testes da hipótese $H_b$ .....	354
5.10.2.1	Teste <i>t</i> de <i>Student</i> para o grau de concorrência no VRT e no VRP.....	354
5.10.2.2	Teste de Mann-Whitney para o grau de concorrência no VRT e no VRP.....	357
5.10.3	Resultados dos testes da hipótese $H_c$ .....	359
5.10.3.1	Teste <i>t</i> de <i>Student</i> para o grau de confiança no VRT e no VRP.....	359
5.10.3.2	Teste de Mann-Whitney para o grau de confiança no VRT e no VRP.....	362
5.10.4	Resumo dos resultados dos testes das hipóteses $H_a$ , $H_b$ e $H_c$ .....	364
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>365</b>
6.1	CONCLUSÕES REFERENTES AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	365
6.1.1	Conclusões referentes ao objetivo específico <b>a</b> .....	366
6.1.1.1	Conclusões referentes ao perfil das empresas pesquisadas no VRT.....	366
6.1.1.2	Conclusões referentes ao perfil das empresas pesquisadas no VRP.....	367
6.1.1.3	Conclusões gerais em relação ao perfil das empresas pesquisadas.....	367
6.1.2	Conclusões referentes ao objetivo específico <b>b</b> .....	368
6.1.2.1	Conclusões referentes ao perfil dos executivos da governança.....	368
6.1.2.2	Conclusões referentes ao perfil dos gestores das empresas do VRT.....	369
6.1.2.3	Conclusões referentes ao perfil dos gestores das empresas do VRP.....	370
6.1.2.4	Conclusões gerais do perfil dos gestores das empresas entrevistadas.....	371
6.1.3	Conclusões referentes ao objetivo específico <b>c</b> .....	372
6.1.3.1	Conclusões relacionadas aos sindicatos patronais e à ABICALÇADOS.....	372
6.1.3.2	Conclusões sobre a concorrência no setor calçadista e nos <i>clusters</i> .....	374
6.1.3.3	Conclusões sobre a cooperação no setor calçadista e nos <i>clusters</i> .....	375
6.1.3.4	Conclusões sobre o marketing territorial do VRP e do município de TC.....	376
6.1.4	Conclusões referentes ao objetivo específico <b>d</b> .....	377
6.1.4.1	Conclusões da gestão das empresas do VRT no mercado internacional.....	377
6.1.4.2	Conclusões da gestão das empresas do VRP no mercado internacional.....	378
6.1.4.3	Conclusões gerais da gestão das empresas no mercado internacional.....	379
6.1.4.4	Conclusões da gestão das empresas do VRT no mercado interno.....	380
6.1.4.5	Conclusões da gestão das empresas do VRP no mercado interno.....	381
6.1.4.6	Conclusões gerais da gestão das empresas no mercado interno.....	382
6.1.5	Conclusões referentes ao objetivo específico <b>e</b> .....	384
6.1.5.1	Cooperação na compra de matéria prima básica.....	385
6.1.5.2	Cooperação na compra de máquinas e equipamentos.....	385
6.1.5.3	Cooperação na gestão de vendas.....	386
6.1.5.4	Cooperação na gestão da comunicação.....	386

6.1.5.5	Cooperação no transporte de insumos e produto acabado.....	387
6.1.5.6	Criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados do <i>cluster</i> .....	387
6.1.5.7	Criação de uma marca coletiva para os calçados do <i>cluster</i> .....	387
6.1.5.8	Criação de um curso <i>cooperar para competir</i> pelo sindicato patronal.....	388
6.1.5.9	Criação de um convênio internacional em tecnologia de <i>design</i> .....	388
6.1.5.10	Criação de um roteiro turístico e industrial nos <i>clusters</i> .....	389
6.1.5.11	Criação de uma cooperativa de crédito pelo sindicato patronal.....	389
6.1.5.12	Criação de um instituto de ações sociais pelo sindicato patronal.....	390
6.1.5.13	Conclusões gerais da viabilidade das estratégias pesquisadas.....	390
6.1.6	Conclusões referentes aos objetivos específicos <i>g, h e i</i> .....	391
6.1.6.1	Conclusões referentes à hipótese <i>H<sub>a</sub></i> .....	391
6.1.6.2	Conclusões referentes à hipótese <i>H<sub>b</sub></i> .....	392
6.1.6.3	Conclusões referentes à hipótese <i>H<sub>c</sub></i> .....	392
6.1.7	Conclusões referentes ao objetivo específico <i>f</i> .....	393
6.1.7.1	Conclusões referentes à estrutura de cooperação do <i>cluster</i> do VRT.....	394
6.1.7.2	Conclusões referentes à estrutura de cooperação do <i>cluster</i> de TC.....	394
6.2	CONCLUSÕES REFERENTES AO OBJETIVO GERAL.....	395
6.3	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	396
<b>REFERÊNCIAS.....</b>		<b>398</b>
APÊNDICE A –	Questionário para entrevistar os gestores das micro, pequenas e médias empresas de fabricação de calçados do Vale do Rio Tijucas (SC) e do Vale do Rio Paranhana (RS).....	423
APÊNDICE B –	Questionário para entrevistar os executivos da governança dos <i>clusters</i> de fabricação de calçados do Vale do Rio Tijucas (SC) e do Vale do Rio Paranhana (RS).....	442
APÊNDICE C –	Questionário para entrevistar o gestor do Poder Público do município de Três Coroas (RS).....	455
APÊNDICE D –	Roteiro da entrevista exploratória realizada com o executivo do Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista (SINCASJB).....	459
APÊNDICE E –	Roteiro da entrevista exploratória realizada com o executivo do Sindicato das Indústrias de Calçados do Estado do Rio Grande do Sul (SICERGS).....	461
ANEXO 01 –	Comprovante de participação no evento 1 – Rodada de negócios.....	463
ANEXO 02 –	Comprovante de participação no evento 2 – Fórum de inspirações para calçados e artefatos – verão/2009.....	463
ANEXO 03 –	Comprovante de participação no evento 3 – Feira para lojista de calçados realizada de 28 a 30 de maio de 2008, em São João Batista/SC.....	464

ANEXO 04 –	Comprovante de participação no evento 4 – Seminário de <i>Design</i> e Tecnologia para Couro e Calçados.....	465
ANEXO 05 –	Comprovante de participação no evento 5 – Fórum de inspirações para calçados e artefatos – inverno/2009.....	466
ANEXO 06 –	<i>Folder</i> relatando o caso piloto de Birigui/SP - 1 <sup>o</sup> Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais em São Bento do Sul/SC.	467
ANEXO 07 –	Exemplos de empresas que realizam o Turismo Industrial em São Bento do Sul/SC.....	468
ANEXO 08 –	Programa turístico implantado pela prefeitura do município de Três Coroas em novembro de 2008.....	469
ANEXO 09 –	Selo ecológico – <i>Produção Consciente = Amanhã Mais Feliz</i> .....	470
ANEXO 10 –	Templo Budista – Município de Três Coroas/RS.....	471
ANEXO 11 –	Santuário Madre Paulina – Município de Nova Trento/SC.....	472

## LISTA DE INSTITUIÇÕES

ABICALÇADOS	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
ACI	Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo, Campo Bom e Estância Velha
ApexBrasil	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
ASSINTECAL	Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BRDE	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EURADA	Associação Européia de Agências de Desenvolvimento
EAE-FGV	Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas
FACCAT	Faculdades Integradas de Taquara
FECAM	Federação Catarinense de Municípios
FEE	Fundação de Economia e Estatística
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBTEC	Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçados e Artefatos
IED	Instituto Europeu de <i>Design</i>
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
IPM	Instituto Politécnico de Milão
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SICERGS	Sindicato das Indústrias de Calçados do Estado do Rio Grande do Sul
SICREDI	Sistema de Crédito Cooperativo
SINBI	Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuário de Birigüi
SINCASJB	Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista
SICTC	Sindicato das Indústrias de Calçados de Três Coroas
UFBA	Universidade Federal da Bahia

UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNIVALI	Universidade do Vale do Itajaí
USP	Universidade de São Paulo

## LISTA DE SIGLAS

ACATIVIS	Associação Catarinense de Produtores de Vinhos Finos de Altitude
APL	Arranjo Produtivo Local
APL's	Arranjos Produtivos Locais
COUROMODA	Feira Internacional de Calçados, Artigos Esportivos e Artefatos de Couro.
EUA	Estados Unidos da América
FRANCAL	Feira Internacional de Calçados, Acessórios de Moda, Máquinas e Componentes
GCS	Gestão da Cadeia de Suprimentos
GTP – APL's	Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MPME's	Micro, Pequenas e Médias Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
PME's	Pequenas e Médias Empresas
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPGEP	Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
RS	Rio Grande do Sul
SAI	Santo Amaro da Imperatriz
SC	Santa Catarina
SICC	Salão Internacional do Couro e do Calçado
SJB	São João Batista
SPL	Sistema Produtivo Local
TC	Três Coroas
VRP	Vale do Rio Paranhana
VRS	Vale do Rio dos Sinos
VRT	Vale do Rio Tijucas



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Evolução do marketing global.....	65
Figura 02 - Uma estrutura para pesquisa internacional de marketing.....	78
Figura 03 - Esquema proposto por Selnes, Jaworski e Kohli (1996).....	84
Figura 04 - Modelo do comportamento do consumidor de Blackwell, Miniard e Engel (2005).....	90
Figura 05 - Equação simplificada do desenvolvimento local.....	117
Figura 06 - Modelo geral de rede para o desenvolvimento de um Sistema Produtivo Local.....	119
Figura 07 - Visões abrangentes sobre competitividade sistêmica.....	127
Figura 08 - Mapa de localização das principais regiões formadoras de <i>clusters</i> chineses.....	143
Figura 09 - Modelo de parcerias sugerido por Lambert, Knemeyer e Gardner (2004).....	152
Figura 10 - Estrutura de uma cadeia de suprimentos genérica.....	154
Figura 11 - Subdivisão de uma cadeia de valor genérica.....	157
Figura 12 - Mapa de localização do município de São João Batista.....	170
Figura 13 - Mapa de localização do município de Três Coroas.....	171
Figura 14 - Classificação dos testes de hipóteses relativos a diferenças.....	190
Figura 15 - Estrutura da pesquisa.....	194
Figura 16 - Diagrama Klein de estratégias de cooperação no setor calçadista.....	217
Figura 17 - Estrutura de cooperação em marketing para o <i>cluster</i> do VRT.....	338
Figura 18 - Estrutura de cooperação em marketing para o <i>cluster</i> de TC.....	341
Figura 19 - Estrutura de cooperação em marketing para um <i>cluster genérico</i> .....	344
Figura 20 - Resultado do teste <i>t</i> de <i>Student</i> para a comparação do grau médio de cooperação entre as empresas do VRT e do VRP.....	350
Figura 21 - Resultado do teste de Mann-Whitney para a comparação do grau médio de cooperação entre as empresas do VRT e do VRP.....	353
Figura 22 - Resultado do teste <i>t</i> de <i>Student</i> para a comparação do grau médio de concorrência entre as empresas do VRT e do VRP.....	356

Figura 23 - Resultado do teste de Mann-Whitney para a comparação do grau médio de concorrência entre as empresas do VRT e do VRP.....	358
Figura 24 - Resultado do teste $t$ de <i>Student</i> para a comparação do grau médio de confiança entre as empresas do VRT e do VRP.....	361
Figura 25 - Resultado do teste de Mann-Whitney para a comparação do grau médio de confiança entre as empresas do VRT e do VRP.....	363

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 -	Comparação entre as classificações da evolução do marketing global segundo as abordagens de Kotabe e Helsen (2000) e de Cateora e Graham (2001).....	68
Quadro 02 -	Comparação entre compradores organizacionais e consumidores.....	94
Quadro 03 -	Comparação das compras de empresas e unidades domésticas.....	95
Quadro 04 -	Mecanismos de integração de um Sistema Produtivo Local (SPL) em função do seu grau de integração segundo a abordagem de Casarotto Filho e Pires (2001).....	120
Quadro 05 -	Comparação dos atributos dos <i>clusters</i> segundo as distintas abordagens.....	135
Quadro 06 -	Entrevistas exploratórias com os executivos dos sindicatos patronais.....	163
Quadro 07 -	Caracterização dos eventos do setor calçadista que o pesquisador esteve presente durante o estudo.....	180
Quadro 08 -	Especificações do pré-teste realizado com os executivos do VRT e do VRP.....	183
Quadro 09 -	Entrevistas realizadas com os gestores das empresas do Vale do Rio Tijucas.....	184
Quadro 10 -	Entrevistas realizadas com os gestores das empresas do Vale do Rio Paranhana.....	186
Quadro 11 -	Entrevistas com os executivos da governança dos <i>clusters</i> do VRT e do VRP.....	188
Quadro 12 -	<i>Softwares</i> e <i>Hardwares</i> utilizados durante a pesquisa.....	191
Quadro 13 -	Caracterização das empresas pesquisadas no VRT.....	196
Quadro 14 -	Caracterização das empresas pesquisadas no VRP.....	198
Quadro 15 -	Classificação do porte das empresas pesquisadas no VRT.....	201
Quadro 16 -	Classificação do porte das empresas pesquisadas no VRP.....	202
Quadro 17 -	Perfil dos executivos da governança dos <i>clusters</i> do VRT e do VRP.....	206
Quadro 18 -	Perfil dos gestores das empresas pesquisadas no VRT.....	207
Quadro 19 -	Perfil dos gestores das empresas pesquisadas no VRP.....	208
Quadro 20 -	Terceirização do processo produtivo nas empresas do VRT e do VRP.....	228
Quadro 21 -	Relação entre a atividade de exportação e o porte das firmas (classificação SEBRAE).....	232

Quadro 22 -	Idade das empresas e tempo de atuação nos mercados internacionais.....	239
Quadro 23 -	Viabilidade de cooperação das estratégias na opinião da governança.....	287
Quadro 24 -	Viabilidade de cooperação na compra de matéria-prima básica no VRT.....	289
Quadro 25 -	Viabilidade de cooperação na compra de matéria-prima básica no VRP.....	290
Quadro 26 -	Viabilidade de cooperação na compra de máquinas e equipamentos no VRT.....	292
Quadro 27 -	Viabilidade de cooperação na compra de máquinas e equipamentos no VRP.....	293
Quadro 28 -	Viabilidade de cooperação na gestão de vendas no VRT.....	295
Quadro 29 -	Viabilidade de cooperação na gestão de vendas no VRP.....	296
Quadro 30 -	Viabilidade de cooperação na gestão da comunicação no VRT.....	297
Quadro 31 -	Viabilidade de cooperação na gestão da comunicação no VRP.....	298
Quadro 32 -	Viabilidade de cooperação no transporte de insumos e produto acabado no VRT.....	300
Quadro 33 -	Viabilidade de cooperação no transporte de insumos e produto acabado no VRP.....	301
Quadro 34 -	Viabilidade de cooperação na criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados do VRT.....	303
Quadro 35 -	Viabilidade de cooperação na criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados do VRP.....	304
Quadro 36 -	Viabilidade de cooperação na criação de uma marca coletiva para os calçados do VRT.....	307
Quadro 37 -	Viabilidade de cooperação na criação de uma marca coletiva para os calçados do VRP.....	308
Quadro 38 -	Viabilidade na criação de um curso do tipo <i>cooperar para competir</i> pelo sindicato patronal no VRT.....	310
Quadro 39 -	Viabilidade na criação de um curso do tipo <i>cooperar para competir</i> pelo sindicato patronal no VRP.....	311
Quadro 40 -	Viabilidade na criação de um convênio internacional em tecnologia de <i>design</i> no VRT.....	315
Quadro 41 -	Viabilidade na criação de um convênio internacional em tecnologia de <i>design</i> no VRP.....	316
Quadro 42 -	Viabilidade na criação de um roteiro turístico e industrial no VRT.....	319

Quadro 43 - Viabilidade na criação de um roteiro turístico e industrial no VRP.....	320
Quadro 44 - Viabilidade na criação de uma cooperativa de crédito pelo SINCASJB no VRT.....	322
Quadro 45 - Viabilidade na criação de uma cooperativa de crédito pelo SICTC no VRP.....	323
Quadro 46 - Viabilidade na criação de um instituto de ações sociais pelo SINCASJB no VRT.....	326
Quadro 47 - Viabilidade na criação de um instituto de ações sociais pelo SICTC no VRP.....	327

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Indicadores econômicos da China.....	141
Tabela 02 - Indicadores de importação dos calçados chineses pelo mercado brasileiro.....	144
Tabela 03 - Número de artigos científicos pesquisados e selecionados por bases de dados.....	161
Tabela 04 - Número de teses pesquisadas e selecionados por instituição de ensino.....	162
Tabela 05 - Número de fábricas do setor calçadista por município do Vale do Rio Tijucas.....	167
Tabela 06 - Características geográficas e indicadores econômicos do Vale do Rio Paranhana e do Vale do Rio Tijucas.....	172
Tabela 07 - Classificação do porte das empresas pelo número de funcionários.....	176
Tabela 08 - Classificação do porte das empresas pela Receita Operacional Bruta anual.....	177
Tabela 09 - Percentual por faixa etária das empresas entrevistadas no VRT e no VRP.....	199
Tabela 10 - Percentual do porte das empresas utilizando-se as classificações do SEBRAE e do BNDES/BRDE.....	204
Tabela 11 - Comparação do grau de instrução dos gestores pesquisados no VRT e no VRP.....	210
Tabela 12 - Tempo de atuação dos gestores pesquisados no setor calçadista.....	211
Tabela 13 - Principais objetivos na gestão das empresas pesquisadas no VRT e no VRP.....	226
Tabela 14 - Classificação da variação da demanda anual no mercado calçadista.....	230
Tabela 15 - Estratégias utilizadas pelas empresas para atenuar a sazonalidade do mercado.....	231
Tabela 16 - Percentual das empresas que exportam em relação ao seu porte (classificação SEBRAE).....	233
Tabela 17 - Percentual (da produção) e volume de exportação das empresas pesquisadas.....	236
Tabela 18 - Principais motivos que levam as empresas a manterem as suas exportações.....	238
Tabela 19 - Percentual do tempo de internacionalização da empresa em relação ao seu tempo de operação no mercado interno.....	241

Tabela 20 - Principais países importadores de calçados das doze empresas pesquisadas.....	243
Tabela 21 - Utilização de plano de marketing e de pesquisa de marketing pelas empresas.....	245
Tabela 22 - Classificação das estratégias de marketing das empresas exportadoras.....	246
Tabela 23 - Canais de distribuição utilizados pelas empresas nos mercados internacionais.....	248
Tabela 24 - Viabilidade e participação das firmas na cooperação das atividades de exportação.....	250
Tabela 25 - Utilização de <i>síte</i> pelas empresas do VRT e do VRP.....	252
Tabela 26 - Utilização de <i>síte</i> pelas empresas em relação ao seu porte.....	253
Tabela 27 - Utilização de pesquisa de marketing e de plano de marketing pelas empresas.....	255
Tabela 28 - Utilização de plano de marketing e de pesquisa de marketing pelas empresas em relação ao seu porte (classificação SEBRAE).....	256
Tabela 29 - Utilização de plano de marketing e de pesquisa de marketing pelas empresas em relação ao seu porte (classificação BNDES/BRDE).....	257
Tabela 30 - Estratégias de adaptação dos produtos no mercado interno.....	259
Tabela 31 - Estratégias de promoção dos produtos no mercado interno.....	261
Tabela 32 - Canais de comunicação utilizados pelas empresas no mercado interno.....	262
Tabela 33 - Estratégias de formação de preço dos produtos para o mercado interno.....	264
Tabela 34 - Estratégias adotadas pelas empresas frente à redução de preços de um concorrente.....	266
Tabela 35 - Canais de venda utilizados pelas empresas no mercado interno.....	268
Tabela 36 - Percentual de participação das empresas pesquisadas em função do tipo de feira.....	269
Tabela 37 - Viabilidade de cooperação na compra de matéria-prima básica para um <i>cluster</i> calçadista <i>genérico</i> .....	291
Tabela 38 - Viabilidade de cooperação na compra de máquinas e equipamentos para um <i>cluster</i> calçadista <i>genérico</i> .....	294
Tabela 39 - Viabilidade de cooperação na gestão da comunicação para um <i>cluster</i> calçadista <i>genérico</i> .....	299
Tabela 40 - Viabilidade de cooperação no transporte de insumos e produto acabado para um <i>cluster</i> calçadista <i>genérico</i> .....	302

Tabela 41 - Viabilidade de cooperação na criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados de um <i>cluster</i> calçadista <i>genérico</i> ...	305
Tabela 42 - Viabilidade de cooperação na criação de uma marca coletiva para um <i>cluster</i> calçadista <i>genérico</i> .....	309
Tabela 43 - Indicadores de viabilidade para a criação de um curso do tipo <i>cooperar para competir</i> pelo sindicato patronal do <i>cluster</i> .....	312
Tabela 44 - Indicadores de viabilidade na criação de um convênio com uma instituição internacional em tecnologia de <i>design</i> pelo sindicato patronal do <i>cluster</i> .....	317
Tabela 45 - Viabilidade de cooperação na criação de um roteiro turístico e industrial para um <i>cluster</i> calçadista <i>genérico</i> .....	321
Tabela 46 - Indicadores de viabilidade para a criação de uma cooperativa de crédito pelo sindicato patronal no <i>cluster</i> .....	324
Tabela 47 - Indicadores de viabilidade para a criação de um instituto de ações sociais pelo sindicato patronal.....	328
Tabela 48 - Viabilidade de cooperação das estratégias de marketing no VRT.....	330
Tabela 49 - Viabilidade de cooperação das estratégias de marketing no VRP.....	331
Tabela 50 - Viabilidade de cooperação das estratégias de marketing para um <i>cluster genérico</i> .....	332
Tabela 51 - Fatores que dificultam a cooperação na opinião dos gestores das empresas.....	333
Tabela 52 - Nota do grau de cooperação atribuída pelos atores dos <i>clusters</i> do VRT e do VRP.....	348
Tabela 53 - Postos do grau de cooperação dos atores dos <i>clusters</i> do VRT e do VRP.....	351
Tabela 54 - Nota do grau de concorrência atribuída pelos atores dos <i>clusters</i> do VRT e do VRP.....	355
Tabela 55 - Postos do grau de concorrência dos atores dos <i>clusters</i> do VRT e do VRP.....	357
Tabela 56 - Nota do grau de confiança atribuída pelos atores dos <i>clusters</i> do VRT e do VRP.....	360
Tabela 57 - Postos do grau de confiança dos atores dos <i>clusters</i> do VRT e do VRP.....	362



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Evolução das importações brasileiras de calçados chineses (milhões de US\$).....	145
Gráfico 02 - Evolução das importações brasileiras de calçados chineses (milhões de pares).....	145
Gráfico 03 - Idade das empresas pesquisadas no VRT.....	197
Gráfico 04 - Idade das empresas pesquisadas no VRP.....	199
Gráfico 05 - Comparação do percentual de empresas por faixa etária entre o VRT e o VRP.....	200
Gráfico 06 - Classificação do porte das empresas pesquisadas no VRT.....	201
Gráfico 07 - Classificação do porte das empresas pesquisadas no VRP.....	203
Gráfico 08 - Percentual do porte das empresas comparando as classificações do SEBRAE e do BNDES/BRDE.....	204
Gráfico 09 - Comparação entre o tempo de atuação no cargo da empresa e o tempo de atuação no setor calçadista dos gestores do VRT.....	207
Gráfico 10 - Comparação entre o tempo de atuação no cargo da empresa e o tempo de atuação no setor calçadista dos gestores do VRP.....	209
Gráfico 11 - Comparação do grau de instrução entre os gestores do VRT e do VRP.....	210
Gráfico 12 - Comparação do tempo de atuação no setor calçadista entre os gestores do VRT e do VRP.....	212
Gráfico 13 - Principais objetivos na gestão das empresas pesquisadas no VRT e no VRP.....	227
Gráfico 14 - Comparação do percentual de terceirização entre as empresas do VRT e do VRP.....	229
Gráfico 15 - Comparação entre o porte das empresas e o percentual de terceirização do processo produtivo.....	229
Gráfico 16 - Estratégias utilizadas pelas empresas para atenuar a sazonalidade do mercado.....	231
Gráfico 17 - Percentual das empresas que exportam em relação ao seu porte (classificação SEBRAE).....	233
Gráfico 18 - Comparação do percentual (da produção) de exportação entre as empresas pesquisadas no VRT e no VRP.....	236
Gráfico 19 - Principais motivos que levam as empresas a manterem as suas exportações.....	238

Gráfico 20 - Comparação do tempo de internacionalização entre as empresas do VRT e do VRP.....	240
Gráfico 21 - Comparação da idade das empresas exportadoras do VRT e do VRP.....	241
Gráfico 22 - Percentual do tempo de internacionalização da empresa em relação ao seu tempo de operação no mercado interno.....	242
Gráfico 23 - Principais países importadores de calçados das empresas pesquisadas.....	244
Gráfico 24 - Utilização de plano de marketing e de pesquisa de marketing pelas empresas exportadoras.....	245
Gráfico 25 - Classificação das estratégias de marketing das empresas exportadoras em relação às abordagens de Kotabe e Helsen (2000) e de Cateora e Graham (2001).....	247
Gráfico 26 - Canais de distribuição utilizados pelas empresas nos mercados internacionais.....	249
Gráfico 27 - Viabilidade e participação das firmas na cooperação das atividades de exportação.....	250
Gráfico 28 - Utilização de <i>site</i> pelas empresas do VRT e do VRP.....	252
Gráfico 29 - Uso de <i>site</i> pelas empresas em função do seu porte pelas classificações do SEBRAE e do BNDES/BRDE.....	254
Gráfico 30 - Utilização de pesquisa de marketing e de plano de marketing pelas empresas.....	255
Gráfico 31 - Utilização de plano de marketing e de pesquisa de marketing pelas empresas em relação ao seu porte (classificação SEBRAE).....	257
Gráfico 32 - Utilização de plano de marketing e de pesquisa de marketing pelas empresas em relação ao seu porte (classificação BNDES/BRDE).....	258
Gráfico 33 - Estratégias de adaptação dos produtos no mercado interno....	259
Gráfico 34 - Estratégias de promoção dos produtos no mercado interno....	261
Gráfico 35 - Canais de comunicação utilizados pelas empresas no mercado interno.....	263
Gráfico 36 - Estratégias de formação de preço dos produtos para o mercado interno.....	265
Gráfico 37 - Estratégias adotadas pelas empresas frente à redução de preços de um concorrente.....	267
Gráfico 38 - Canais de venda utilizados pelas empresas no mercado interno.....	268
Gráfico 39 - Percentual de participação das empresas pesquisadas em função do tipo de feira.....	270

Gráfico 40 - Viabilidade de cooperação na compra de matéria-prima básica.....	291
Gráfico 41 - Viabilidade de cooperação na compra de máquinas e equipamentos.....	294
Gráfico 42 - Viabilidade de cooperação na gestão da comunicação.....	299
Gráfico 43 - Viabilidade de cooperação no transporte de insumos e produto acabado.....	302
Gráfico 44 - Viabilidade de cooperação na criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados do <i>cluster</i> .....	306
Gráfico 45 - Viabilidade de cooperação na criação de uma marca coletiva para os calçados do <i>cluster</i> .....	309
Gráfico 46 - Viabilidade na criação de um curso do tipo <i>cooperar para competir</i> e participação pelos colaboradores em cursos de capacitação.....	313
Gráfico 47 - Formas de incentivo financeiro das empresas dos <i>clusters</i> em relação à capacitação.....	313
Gráfico 48 - Participação dos gestores em cursos do tipo <i>cooperar para competir</i> .....	314
Gráfico 49 - Conhecimento do gestor em relação ao IED e viabilidade na criação de um convênio entre o sindicato patronal do <i>cluster</i> e uma instituição internacional em tecnologia de <i>design</i> .....	318
Gráfico 50 - Participação das empresas em convênio realizado entre o sindicato patronal do <i>cluster</i> e uma instituição internacional em tecnologia de <i>design</i> .....	318
Gráfico 51 - Viabilidade na criação de um roteiro turístico e industrial no <i>cluster</i> .....	321
Gráfico 52 - Necessidade da empresa em recorrer a empréstimos financeiros.....	324
Gráfico 53 - Viabilidade na criação de uma cooperativa de crédito no <i>cluster</i> pelo sindicato patronal.....	325
Gráfico 54 - Indicadores de viabilidade na criação de um instituto de ações sociais pelo sindicato patronal.....	328
Gráfico 55 - Fatores que dificultam a cooperação na opinião dos gestores das empresas.....	334

## LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A - Questionário para entrevistar os gestores das micro, pequenas e médias empresas de fabricação de calçados do Vale do Rio Tijucas (SC) e do Vale do Rio Paranhana (RS)....	423
Apêndice B - Questionário para entrevistar os executivos da governança dos <i>clusters</i> de fabricação de calçados do Vale do Rio Tijucas (SC) e do Vale do Rio Paranhana (RS).....	442
Apêndice C - Questionário para entrevistar o gestor do Poder Público do município de Três Coroas (RS).....	455
Apêndice D - Roteiro da entrevista exploratória realizada com o executivo do Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista (SINCASJB).....	459
Apêndice E - Roteiro da entrevista exploratória realizada com o executivo do Sindicato das Indústrias de Calçados do Estado do Rio Grande do Sul (SICERGS).....	461

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 01 -	Comprovante de participação no evento 1 – Rodada de negócios.....	463
Anexo 02 -	Comprovante de participação no evento 2 – Fórum de inspirações para calçados e artefatos – verão/2009.....	463
Anexo 03 -	Comprovante de participação no evento 3 – Feira para lojista de calçados realizada de 28 a 30 de maio de 2008, em São João Batista/SC.....	464
Anexo 04 -	Comprovante de participação no evento 4 – Seminário de <i>Design</i> e Tecnologia para Couro e Calçados.....	465
Anexo 05 -	Comprovante de participação no evento 5 – Fórum de inspirações para calçados e artefatos – inverno/2009.....	466
Anexo 06 -	<i>Folder</i> relatando o caso piloto de Birigui/SP - 1º Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais em São Bento do Sul/SC.....	467
Anexo 07 -	Exemplos de empresas que realizam o turismo industrial em São Bento do Sul/SC.....	468
Anexo 08 -	Programa turístico implantado pela prefeitura do município de Três Coroas em novembro de 2008.....	469
Anexo 09 -	Selo ecológico – <i>Produção Consiente = Amanhã Mais Feliz</i> .....	470
Anexo 10 -	Templo Budista – Município de Três Coroas/RS.....	471
Anexo 11 -	Santuário Madre Paulina – Município de Nova Trento/SC.....	472

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são abordados os tópicos que se referem, basicamente, à escolha do tema de pesquisa, à justificação do estudo, à caracterização dos locais da pesquisa de campo, ao problema da pesquisa, aos objetivos do estudo, às hipóteses a serem testadas, às limitações do estudo; finalizando, apresenta-se a estrutura do trabalho.

## 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O cenário econômico mundial nas últimas três décadas tem passado por transformações importantes e, dentre estas, destacam-se a globalização, o processo de abertura econômica e a formação de blocos econômicos. Não faz muito tempo que a competição de mercado era incipiente em vários países e também em vários setores, isto porque os mercados eram protegidos pela regulamentação governamental e pelos cartéis.

No contexto atual, em que os mercados são altamente competitivos, os *clusters*<sup>1</sup> têm um êxito extraordinário, principalmente em determinadas áreas de negócios e nos países desenvolvidos, sendo muito importantes para as economias nacionais, regionais, estaduais e até municipais (PORTER, 1999).

Os *clusters* (aglomerados) industriais têm a vantagem sobre as empresas isoladas por proporcionarem importantes *insights* sobre a natureza da competição e a proximidade geográfica agrega vantagem competitiva às empresas. Além disso,

---

<sup>1</sup> Como se descreve mais adiante no item 3.3 observa-se que na literatura não há uma definição consensual para *clusters*. Neste estudo entende-se por *cluster* um agrupamento geograficamente concentrado de empresas, onde seus níveis inter-relacionais com instituições correlatas (empresas, associações, sindicatos, universidades, etc.) podem variar conforme o setor industrial e os fatores culturais e locais da região.

existe a possibilidade de ganhos de escala com a formação de redes e ganhos devido à especialização no interior das cadeias produtivas locais.

No Brasil, em 2004, o governo passou a organizar o tema Arranjos Produtivos Locais (APL's) e a discussão sobre mercados globalizados, vantagens competitivas e localização geográfica. Criou-se o Programa 0419 – Desenvolvimento de Micro, Pequenas e Médias Empresas e formou-se um Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP-APL's). Este GTP-APL's foi instituído por portaria interministerial (nº 200) de 03/08/2004, reeditada em 24/10/2005, em 31/10/2006 e a sua última reedição foi em 24/04/2008. O GTP-APL's é formado por 33 instituições governamentais e não-governamentais de abrangência nacional (BRASIL, 2008).

Este esforço do governo em identificar e apoiar os *clusters* (APL's) faz parte de uma política de incentivo ao desenvolvimento sócio-econômico, tanto nacional quanto regional e contribui para um ciclo virtuoso de desenvolvimento localizado com o objetivo de gerar cada vez mais emprego e renda para uma determinada região (MACADAR, 2006).

De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS, 2009), os *clusters* de produção de calçados no Brasil, em 2008, foram responsáveis pela produção de aproximadamente 803,6 milhões de pares de calçados. O mercado exportador brasileiro é formado por mais de 140 países.

Conforme Milton Cardoso (2009), presidente da ABICALÇADOS, em 2008 exportou-se mais de 165 milhões de pares de calçados, gerando para as empresas brasileiras uma receita de US\$ 1,881 bilhões.

Este parque industrial conta com aproximadamente 8.000 fábricas e emprega diretamente 300 mil pessoas. Os principais importadores dos calçados brasileiros

são os Estados Unidos, seguidos da Argentina, Reino Unido e Canadá e os principais aglomerados calçadistas do país localizam-se nos Estados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina e Ceará (ABICALÇADOS, 2008).

É importante destacar que todos os atores (gestores das empresas e executivos da governança) entrevistados na pesquisa foram preservados em relação aos seus nomes e aos nomes de suas firmas. A identificação dos atores entrevistados está detalhada nos itens 4.1.2, 4.2.1 e 4.2.2.

Espera-se com esta tese obter relevantes *contribuições científicas* em relação ao tema proposto que, até o presente momento, não foi explorado pelos pesquisadores que compõe o ambiente acadêmico como descrito no item 1.3.

Além disso, após o término da pesquisa, elaboraram-se três estruturas de cooperação em estratégias de marketing para serem aplicadas a *clusters* de fabricação de calçados. Duas estruturas de cooperação para serem implantadas, uma em cada *cluster* do estudo e uma outra *estrutura genérica*<sup>2</sup>, direcionado a qualquer *cluster* de fabricação de calçados.

## 1.2 A ESCOLHA DO TEMA DA PESQUISA

Castro (1977) descreve que, quando se realiza uma pesquisa, a escolha do tema é de extrema importância, pois se este for mal escolhido, pode tornar a pesquisa inviável e metodologicamente insolvente ou insalvável. Um tema de tese deve obedecer a três condições: originalidade, importância e viabilidade.

---

<sup>2</sup> Optou-se por utilizar o termo *estrutura genérica* para identificar a estrutura de cooperação de estratégias de marketing relacionada ao objetivo geral do estudo. Neste estudo, a estrutura ficou definida como *genérica* quando é direcionada para ser implantada em qualquer *cluster* calçadista, podendo, nesse caso, sofrer adaptações, se necessário. Segundo Carvalho (1968), a palavra *genérico* é um adjetivo relativo ao geral ou ao que é tomado na generalidade.



Um tema é original quando tem a propriedade de surpreender devido aos seus resultados alcançados. Uma teoria que já foi testada muitas vezes dificilmente trará resultados que contribuam com novas descobertas.

Castro (1977, p.56) ainda destaca que a importância refere-se ao fato de o tema estar associado a uma “questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade”, ou quando “está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada da literatura especializada”. Os temas que afetam um número considerável de pessoas também podem ser considerados importantes na opinião deste autor. Ele ainda descreve que, para um tema de pesquisa ser viável, deve-se levar em consideração algumas indagações em sua escolha, a saber:

- a) os prazos estipulados para realizar a pesquisa serão suficientes?
- b) os recursos financeiros atenderão a todas as necessidades da pesquisa de campo?
- c) há determinado grau de informações a respeito do tema de pesquisa?
- d) como se encontra a teorização em relação ao tema de pesquisa?
- e) é possível ter acesso aos dados do campo onde se pretende realizar o estudo?

No caso da tese em tela, acredita-se que todas estas condições descritas acima foram satisfeitas.

Quanto à originalidade, espera-se que as estruturas de cooperação elaboradas (se implantados) possam trazer ganhos de competitividade para os *clusters* do estudo, gerando o seu crescimento e fortalecendo o desenvolvimento local da região. Ainda em relação a este quesito, buscou-se posicionar o tema proposto no

*estado da arte*, com a realização de um *meta estudo* (revisão bibliográfica em bases de artigos científicos e publicações cinzentas), mostrado no item 4.1.1.

Em relação à importância, a pesquisa procurou oferecer contribuições científicas para um tema que não tem sido explorado no ambiente acadêmico (conclusão do *meta estudo*). Espera-se que os resultados do trabalho, se aplicados na prática, possam contribuir com a geração de emprego e renda para os 250.692 habitantes que residem nas regiões do estudo (IBGE, 2009).

No que se refere à viabilidade, a pesquisa foi financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e teve tempo hábil para ser realizada, já que o seu *dead line* é fevereiro de 2011.

A escolha do tema da pesquisa deu-se após a análise dos resultados do *meta estudo* e também da realização de duas entrevistas aprofundadas (fase exploratória da pesquisa). Foram entrevistados o Executivo/01 (2007), diretor executivo do Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista (SINCASJB) e o Executivo/02 (2008[a]), gerente geral do Sindicato das Indústrias de Calçados do Estado do Rio Grande do Sul (SICERGS). Um dos objetivos destas entrevistas foi obter informações importantes sobre como operam as indústrias calçadista dos *clusters* do Vale do Rio Tijucas (VRT) e do Vale do Rio Paranaíba (VRP). Os procedimentos metodológicos de como foram realizadas estas entrevistas estão descritos no item 4.1.2.

Durante as entrevistas os dois executivos foram categóricos quando afirmaram que as ações de marketing das empresas (quando ocorrem) são muito individualizadas, ou seja, como relatado por estes profissionais, o lema do setor em relação à gestão de estratégias de marketing é: *cada um por si e Deus por todos*.

Na realização do *meta estudo* esta evidência se confirmou, pois de todos os temas pesquisados em artigos, teses e dissertações, nenhum deles trouxe alguma evidência que corroborasse com o fato de que *clusters* de fabricação de calçados tivessem alguma organização (empresa criada pelos próprios empresários do *cluster*) ou departamento (setor) ligado ao sindicato patronal (das indústrias) do aglomerado que fosse responsável pela gestão de ações cooperadas (conjuntas) de marketing do próprio *cluster*.

Outra importante informação obtida nestas entrevistas exploratórias foi que todo o processo de produção (desde os insumos até o produto final) do *cluster* é *puxado* pela extremidade da cadeia de valor em que estão localizadas as atividades de marketing e de vendas. Isto significa que o *combustível de funcionamento (produção) do cluster* depende exclusivamente destas atividades de alto valor agregado, como destaca Porter (1989). Para este autor, estas funções podem ser subdivididas em: gerências de marketing, publicidade, operações da força de vendas, administração da força de vendas, promoção e literatura técnica (figura 11, p.157).

Este fato também foi confirmado quando se realizou a segunda fase da pesquisa, em que foram entrevistados vinte gestores<sup>3</sup> de empresas de fabricação de calçados. Todos os gestores foram categóricos ao afirmarem que todo o planejamento de produção é função única e exclusiva do volume de vendas, mostrando a importância desta atividade de marketing para as indústrias calçadistas.

---

<sup>3</sup> É importante relatar que neste estudo definiram-se como *gestores* todos os responsáveis por cargos de comando de, no mínimo, algum setor das empresas entrevistadas, ou seja, o termo *gestores* pode referir-se a empresários, sócios proprietários, diretores ou gerentes das diversas áreas das empresas que participaram da pesquisa.

O aumento do faturamento pelo aumento do volume de vendas e a fortificação da marca perante o mercado são os dois principais objetivos na gestão das fábricas de calçados, como corroborado nos resultados da pesquisa (item 5.5.1).

Para fomentar estas atividades de marketing, no VRP todo ano há o Salão Internacional do Couro e do Calçado, em Gramado/RS (EXCUTIVO/03, 2008[b]). No ano de 2008 o evento, em sua 17<sup>a</sup> edição, ocorreu de 3 a 5 de junho no centro de eventos do Serra Park. Dentre os expositores, estavam presentes as seguintes empresas: West Coast, Werner, Carraro, Azaléia, Grendene, Pegada, Ferracini, Rojana, Viamarte, Picadilly, Fasolo, entre outras (SICC, 2008). Neste evento, inclusive, o Sindicato da Indústria de Calçados de Três Coroas (SICTC) lançou o seu selo ecológico, *Produção Consciente = Amanhã mais Feliz* (Anexo 09). Este selo tem por função identificar que empresas atuam em conformidade com as leis civis e ambientais do país. O selo também distingue que empresas seguem rigorosamente os padrões de produção, armazenamento, transporte e reutilização de seus resíduos sólidos industriais impostos pelo SICTC.

A última feira no VRP antes da defesa desta tese foi a 18<sup>a</sup> edição do Salão Internacional do Couro e do Calçados de Gramado que ocorreu nos dias 2, 3 e 4 de junho de 2009, teve várias empresas consagradas do setor, a saber: Bebecê, Betina Becker, Crysalis, Demilier, Kariby, Masiero, Miucha, Werner, West Coast, WW designer, Cecconello, Ferracini, Grendene, Picadilly, entre outras (SICC, 2009).

No caso do *cluster* do VRT, como destaca o Executivo/01 (2007) do SINCASJB, desde 2005 sempre se realizou duas feiras de calçados em São João Batista (SJB). Uma delas para lançar a coleção de verão, que ocorre nos meses de abril/maio do ano anterior ao de lançamento e a outra para lançar a coleção de

inverno, que também acontece nos meses de outubro/novembro do ano anterior ao de lançamento da coleção.

A feira em que o pesquisador esteve presente foi realizada de 28 a 30 de maio de 2008 e reuniu mais de 500 compradores nacionais e 10 importadores. Nesta oportunidade, foram comercializados 370 mil pares de calçados, ou seja, 20,55% da produção mensal do *cluster* em apenas três dias de feira (EXECUTIVO/01, 2008[b]).

Pelos resultados da pesquisa (item 5.7.9) pôde-se observar que todos os vinte gestores entrevistados sempre fizeram e fazem o possível para estarem presentes em feiras que, dependendo do porte da empresa e do valor do investimento, podem ser locais, nacionais ou internacionais.

Todos, sem exceção, afirmaram que vale a pena participar destes eventos e que eles sempre trouxeram retornos de alguma forma, seja na fixação da marca perante o mercado, na manutenção e prospecção de novos clientes ou simplesmente pelas vendas realizadas durante as feiras.

Em relação à participação nas feiras em outros países, todo ano um grupo de empresários pertencentes aos *clusters* do VRT e do VRP viaja para o exterior, com o apoio da ABICALÇADOS (Programa *Brazilian Footwear – Shoes made of Brazil*), para divulgar seus produtos e suas marcas nos mercados internacionais. A ABICALÇADOS, em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), promove um estande coletivo para as firmas que não possuem recursos financeiros para bancar um estande individual, já que os custos são elevados (EXECUTIVO/04, 2008[b]).

As considerações precedentes mostram a importância de as micro, pequenas e médias empresas (MPME's) dos *clusters* participarem de feiras e implantarem

ações cooperadas de marketing, com o objetivo de baixar custos, aumentar a competitividade e, por consequência, o volume de vendas de seus produtos.

O aumento nas vendas resulta em aumento de produção, em crescimento das fábricas de calçados e, conseqüentemente, em geração de emprego e renda para a região do *cluster* (desenvolvimento regional).

### 1.3 JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO

A globalização tem obrigado as pequenas e médias empresas a aplicarem grande parte de seus recursos em marca e tecnologia para terem condições de competir frente às grandes empresas. Normalmente são as grandes empresas que possuem estrutura e recursos financeiros para investirem nestas questões e não sentem a necessidade de realizarem estratégias de cooperação. Por este motivo optou-se neste estudo abranger somente as micro, pequenas e médias empresas (MPME's).

Conforme Ribas Júnior (2008), as MPME's quando atuam isoladamente, têm muitas dificuldades de adquirirem competitividade, até mesmo dentro de seus próprios municípios. As empresas isoladamente não têm condições financeiras de investir em sua marca, implantar um selo de qualidade em seus produtos, ganhar escala de logística e de produção; mas, com o suporte dos atores do *cluster* e realizando estratégias de forma cooperada é possível sim obter vantagens competitivas.

Com a união dos atores (empresários, governantes municipais, executivos do sindicato, etc.) do *cluster* é possível realizar estratégias de marketing de forma

cooperada para se obter escala e baratear os custos de tecnologia e *design*. Isso ocorre especialmente nos países europeus onde um número considerável de regiões tem possibilitado às suas empresas condições de internacionalização, sendo este processo facilitado por estratégias de cooperação entre os atores do aglomerado (CASAROTTO FILHO & PIRES, 2001; RIBAS JÚNIOR, 2008).

No Brasil, mais precisamente no *cluster* de fabricação de calçados infantis de Birigüi/SP, está em andamento, desde o início de 2007, um caso piloto que vem trazendo bons resultados (sendo esta uma evidência prática da importância do estudo). Este caso piloto vem mostrando que se as empresas de um *cluster* de fabricação de calçados cooperarem em algumas estratégias de marketing obterão vantagens competitivas.

Em Birigüi, há mais de dois anos vem sendo realizado um programa de implantação de algumas estratégias de marketing de forma cooperada. O programa é denominado *Cooperar para Competir* (Anexo 06) e está trazendo resultados reais (que serão descritos mais adiante) para as empresas do *cluster*.

Segundo a palestra do Sr. Samir Nakad, realizada no dia 26 de junho de 2008, na cidade de São Bento do Sul/SC, durante o 1º Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais<sup>4</sup>, o programa *Cooperar para Competir* tem aumentado a competitividade das empresas do *cluster*. A seguir, apresenta-se a transcrição de um trecho<sup>5</sup> da palestra proferida pelo Sr. Samir Nakad.

“[...] *Cooperar para competir*, eu acho que vale a pena eu parar um pouquinho aqui. Por que cooperar para competir, gente? Porque depois de tanto bater cabeça separados, nós entendemos que não vale a pena a gente lutar um contra o outro, que a nossa briga, no nosso caso que é calçado, é na vitrine do comerciante. Até chegar lá nos somos parceiros. Nós não temos que discutir até chegar lá. Nós temos é que lutar para fazer o melhor produto, o mais belo, o mais comercial, para que ele seja vendido ali. Mas, isto não quer

---

<sup>4</sup> Este evento não apresentou comprovante de participação. O seu tempo de gravação foi de 5:53 horas.

<sup>5</sup> O trecho foi retirado da gravação da palestra e transcrito exatamente como relatado pelo Sr. Samir Nakad.

dizer que nós temos que brigar com o nosso parceiro, temos que nos unir. Tem tanta coisa boa para se fazer junto, aliás, só tem coisa boa para se fazer junto. A gente o tempo todo, unido.

Neste curso, *cooperar para competir*, nós recebemos dois mestres que vieram da Fundação Getúlio Vargas e eles foram nos ajudando a entender isso. Então hoje está uma maravilha, hoje a gente está montando coisas para que, não é que as pessoas sejam sócias em negócios, não; mas, desfrutem daquilo que juntos a gente pode obter de resultados. Fazendo junto, e entendendo que a gente tem que cooperar para competir. Dessa forma a gente tem mais resultados [...]"

Na palestra o Sr. Nakad (2008) destacou que o programa (com somente um ano de implantação) já mostrou resultados significativos, como por exemplo:

- a) redução de custo de 5%;
- b) aumento da produção de 1,1 pares por m<sup>2</sup> para 1,44 pares por m<sup>2</sup>;
- c) Aumento da produção de 60% para 67% em relação à capacidade máxima das empresas do APL;
- d) somente na participação em estandes coletivos nas feiras FRANCAL/2007 e COUROMODA/2008 foram comercializados 260.000 pares, totalizando nas duas feiras mais de R\$ 5.000.000,00 de faturamento nas vendas de calçados infantis;
- e) Aplicação dos conceitos pelos empresários num percentual de 90%;
- f) 92% dos empresários estão satisfeitos com os resultados do programa.

Conforme o Sr. Samir Nakad (2008), no *cluster* há 179 empresas associados ao Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuário de Birigui (SINBI). O programa iniciou com um grupo formado por 34 empresas e, até o seu término, somente seis tinham desistido. Após o primeiro ano de programa, este trouxe resultados práticos que motivaram mais alguns empresários do aglomerado a participarem do treinamento *Cooperar para Competir*. Abriu-se então uma segunda turma com 20 vagas; até novembro de 2008, já tinham sido escritas 18 empresas.



O curso referente à segunda turma está previsto para iniciar em maio de 2009 (RODRIGUES, 2009). O processo é lento, mas, como destacou o Sr. Samir Nakad na palestra, em alguns anos será possível incorporar a uma parcela considerável do aglomerado os ensinamentos do programa *Cooperar para Competir* e, assim, tornar o *cluster* de Birigüi mais competitivo.

Ainda para reforçar a justificacão do estudo em relacão ao *estado da arte*, pode-se adiantar que foram pesquisados 6575 artigos científicos e 846 teses durante o *meta estudo*. Não foram encontrados trabalhos que tratassem do mesmo tema proposto pela tese, ou seja, estudos relacionados à gestão de estratégias cooperadas de marketing aplicado a *clusters* de produção de calçados.

O resultado do *meta estudo* mostrou que vários pesquisadores, entre eles Molina-Morales (2001; 2005); Dias Filho (2001); De Luca (2001); Casarotto Filho e Pires (2001); Iglioni (2001); Debiasi (2001); Carbonara *et al* (2002); Dayasindhu (2002); Suffi (2002); Cingano (2003); Porter (1998; 2003); Silva (2004); Molina-Morales e Martínez-Fernández (2004); Caniëls e Romijn (2005); Giuliani (2005); Saka-Helmhout e Karabulut (2006); Iammarino e McCann (2006); Thomazi (2006); Dewitt *et al* (2006); Albino *et al* (2007); Di Sérió (2007); e Andall (2007) discorrem sobre temas que envolvem *clusters*, mas nenhum destes autores propôs a elaboracão de uma estrutura de cooperacão de estratégias de marketing para um *cluster* de empresas de fabricacão de calçados.

Alguns autores como Orssatto (2002); Neves Filho (2002); Valdés (2003); Ramos (2004); Araújo Filho (2005); Macadar (2006); e Andrade (2007) elaboraram trabalhos com significativa semelhança ao tema proposto na presente tese de doutorado. Orssatto (2002) abordou a formulacão de estratégias para uma empresa pertencente a um *cluster* (neste caso, o *cluster* calçadista do Vale do Rio Tijucas).

Neves Filho (2002) pesquisou a competitividade internacional das empresas do consórcio de calçados de São João Batista/SC. Valdés (2003) pesquisou estratégias de marketing para uma rede de hotéis. Ramos (2004) realizou um estudo envolvendo a formação do preço dos calçados no consórcio de exportação de São João Batista/SC (extinto em 2005). Araújo Filho (2005) pesquisou o conceito de eficiência coletiva associado a um *cluster* industrial para avaliar a intensidade e a qualidade das interações cooperativas entre as empresas nos setores de eletrônica e duas rodas. Macadar (2006) estudou os construtos de marketing de relacionamento no APL de móveis de Bento Gonçalves/RS e, finalizando, Andrade (2007) pesquisou as redes interorganizacionais no setor calçadista do VRT.

Espera-se que, num futuro próximo, estas estruturas de cooperação possam ser implantadas, buscando-se como objetivo principal aumentar a competitividade das empresas destes *clusters*.

Após todas as considerações precedentes procurou-se mostrar, baseando-se em conhecimento científico e evidências práticas, que o tema da tese é revestido por um considerável grau de importância, viabilidade e originalidade, merecendo assim investigação, como prefere Castro (1977).

#### **1.4 PROBLEMA E TEMA DA PESQUISA**

Após todas as considerações descritas nos itens 1.2 e 1.3, elaborou-se o problema central da pesquisa, cujo enunciado é:

**Que estrutura de cooperação em marketing um *cluster* de fabricação de calçados pode adotar para obter vantagens competitivas no fluxo de demanda de suas micro, pequenas e médias empresas?**

Do problema da pesquisa, emerge o tema do trabalho, sob o título:

**Estruturas de Cooperação em Marketing para *Clusters* de  
Fabricação de Calçados: Um Estudo nos *Clusters* do Vale do Rio  
Tijucas (SC) e do Vale do Rio Paranhana (RS)**

Após a definição do tema da tese, apresentam-se os objetivos da pesquisa em tela.

## **1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA**

Na busca de responder ao problema da pesquisa, fixou-se o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

### **1.5.1 Objetivo geral**

O objetivo geral desta tese é propor uma *estrutura genérica* de cooperação em estratégias de marketing para *clusters* de fabricação de calçados.

### 1.5.2 Objetivos específicos

Para complementar a resposta à problemática da pesquisa, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

a) descrever o perfil das empresas pesquisadas nos *clusters* do Vale do Rio Tijucas e do Vale do Rio Paranhana;

b) descrever o perfil dos gestores das empresas e dos executivos da governança que participaram da pesquisa;

c) relatar quais são as características do setor calçadista e dos *clusters* do estudo, na opinião dos executivos da governança;

d) investigar quais são as estratégias de marketing realizadas pelas empresas que compõem os *clusters* do estudo em relação ao *marketing mix*;

e) identificar, na opinião dos atores dos *clusters* em estudo (gestores das empresas e executivos da governança), quais as estratégias de marketing que possuem viabilidade de serem realizadas de forma cooperada;

f) propor uma estrutura de cooperação em estratégias de marketing para cada um dos *clusters* onde foram realizados os estudos.

g) comparar o grau de cooperação médio entre as empresas que compõem os *clusters* do estudo na opinião dos seus atores (gestores das empresas e executivos da governança), utilizando o teste *t* de *Student* e o teste de Mann-Whitney;

h) comparar o grau de concorrência médio entre as empresas que fazem parte dos *clusters* do estudo na opinião dos seus atores (gestores das empresas e executivos da governança), utilizando os testes já descritos no objetivo específico **g**, supra;

i) comparar o grau de confiança médio entre as empresas que compõem os *clusters* do estudo na opinião dos seus atores (gestores das empresas e executivos da governança), utilizando os testes já descritos no objetivo específico **g**, supra;

## 1.6 HIPÓTESES DA PESQUISA

Para responder aos objetivos específicos **g**, **h** e **i**, elaboraram-se três hipóteses para teste, que serviram para comparar o grau de intensidade de três dimensões dos *clusters* do estudo. Estas dimensões são: a confiança, a cooperação e a concorrência.

De acordo com alguns autores, entre eles Dwyer *et al* (1987); Anderson e Narus (1990); Morgan e Hunt (1994); Ring e Van de Ven (1994); Piercy e Cravens (1995); Gummesson (1999); Berry (2002); e Nicholson *et al* (2001), estas dimensões são importantes porque fazem parte dos atores que compõem os *clusters* industriais e não podem ser desconsideradas em estudos desta natureza.

Kerlinger (1979, p.39) relata que “as hipóteses são muito mais importantes na pesquisa científica do que parece, quando se considera apenas o que são e como são construídas. As hipóteses têm o objetivo profundo e altamente significativo de tirar o homem de si mesmo, por assim dizer”. Para este autor, a sua formulação correta e o seu uso capacitam o homem a testar aspectos da realidade com um mínimo de distorção causada por suas predileções.

Para Kerlinger (1979, p. 39), “[...] as hipóteses são uma **ferramenta poderosa para o avanço do conhecimento** porque, embora formuladas pelo homem, podem ser testadas e mostradas como provavelmente corretas ou incorretas à parte dos valores e crenças do homem”.

Este autor ainda destaca que “as hipóteses para serem cientificamente úteis, precisam ser testáveis ou no mínimo, conter implicações para teste. Uma hipótese não-testável não tem utilidade científica” (KERLINGER, 1979, p.41).

Neste contexto, para enriquecer o estudo e solucionar os objetivos específicos **g**, **h** e **i**, formularam-se as seguintes hipóteses para serem testadas.

**H<sub>a</sub>**: Os graus de cooperação médios entre as empresas dos *clusters* do Vale do Rio Tijucas e do Vale do Rio Paranhana são iguais, na opinião dos seus atores (gestores das empresas e executivos da governança).

**H<sub>b</sub>**: Os graus de concorrência médios entre as empresas dos *clusters* do Vale do Rio Tijucas e do Vale do Rio Paranhana são iguais, na opinião dos seus atores (gestores das empresas e executivos da governança).

**H<sub>c</sub>**: Os graus de confiança médios entre as empresas dos *clusters* do Vale do Rio Tijucas e do Vale do Rio Paranhana são iguais, na opinião dos seus atores (gestores das empresas e executivos da governança).

## 1.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Nesta pesquisa existem limitações que devem ser consideradas. Foram pesquisadas somente vinte empresas em dois *clusters* (sendo dez firmas em cada), dentre outros que existem no Brasil, por limitações de tempo, de recursos financeiros e por facilidade de deslocamento devido à proximidade geográfica das regiões do estudo.

O universo da pesquisa ficou limitado a empresas com até 499 funcionários, ou seja, MPME's pela classificação do SEBRAE (2008) e que fossem associadas aos sindicatos patronais dos seus respectivos *clusters*.

A pesquisa foi realizada somente em indústrias de fabricação de calçados, excluindo-se as firmas que fabricam equipamentos, peças e acessórios para as fábricas de calçados e também qualquer outro tipo de empresa que participasse da cadeia produtiva do *cluster*.

Em relação aos testes estatísticos utilizados há duas limitações. A primeira refere-se ao teste *t* de *Student* (teste paramétrico). Este teste exige que as populações do estudo tenham as mesmas variâncias e obedeçam a distribuições normais (STEVENSON, 2001). Não é possível garantir esta exigência nas populações dos *clusters* do estudo.

A segunda está relacionada com a técnica utilizada na amostragem. Os dois testes exigem amostras aleatórias simples (elementos escolhidos por sorteio), mas neste estudo utilizou-se a amostragem por conveniência, ou seja, somente as empresas que se pré-dispuseram a colaborar com a pesquisa foram entrevistadas, como descrito no item 4.1.6.

A pesquisa de campo foi realizada nos meses de agosto e setembro de 2008 e seus resultados são válidos exclusivamente para *clusters* de fabricação de calçados.

Apesar de, em busca do objetivo geral do estudo, ter-se proposto uma *estrutura genérica* de cooperação de estratégias de marketing direcionado a qualquer *cluster* calçadista, foi observado pela pesquisa de campo, as suas limitações.

Os *clusters* calçadistas, mesmo tendo várias características em comum, também têm as suas peculiaridades individuais e, por este motivo, a *estrutura genérica*, se necessário, deverá sofrer algumas adaptações ao ser implantada nos vários aglomerados industriais calçadistas existentes no Brasil.

## 1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi estruturado<sup>6</sup> da seguinte forma:

O capítulo 1, que aqui se encerra, apresenta as informações oferecidas em seu preâmbulo.

O capítulo 2, Fundamentação Teórica (1ª parte), descreve os seguintes conceitos referentes à área de marketing (e que abrange parte da área de conhecimento do tema pesquisado), a saber: marketing, administração de marketing, *marketing mix*, marketing internacional, satisfação do consumidor, pesquisa de marketing, comportamento do consumidor, marca e, finalizando, marketing de lugares.

No capítulo 3, Fundamentação Teórica (2ª parte), detalham-se os temas e conceitos referentes à: desenvolvimento local, sistemas produtivos locais (SPL's), aglomerações produtivas (*clusters*), o impacto chinês sobre o mercado brasileiro de calçados, redes de empresas, cadeia produtiva, cadeia de suprimentos e, encerrando, cadeia de valor.

No capítulo 4, sobre o método, destacam-se todos os procedimentos que foram utilizados para realizar a pesquisa e, entre eles, o *meta estudo*, as entrevistas exploratórias, os critérios de escolha dos locais para a realização da pesquisa, a caracterização dos locais da pesquisa de campo, a elaboração dos instrumentos de pesquisa utilizados no estudo, a seleção da população e da amostra, a participação do pesquisador em eventos do setor calçadista, o pré-teste, a coleta de dados, os

---

<sup>6</sup> Para propiciar ao leitor a opção de um entendimento rápido e objetivo do trabalho, optou-se por estruturá-lo de tal forma que, se lendo somente os capítulos 1, 4 e 6, referentes à introdução, ao método e as conclusões, nesta ordem, é possível obter-se uma compreensão geral do estudo em relação aos seus objetivos, ao caminho utilizado para se chegar a estes objetivos, ou seja, ao método (RICHARDSON, 1999) e a um resumo dos resultados alcançados. Para satisfazer a esta condição estrutural e ao entendimento do trabalho, algumas informações foram necessariamente replicadas (em parte ou por completo), no decorrer de alguns dos capítulos da presente tese.



testes das hipóteses e, finalizando, o processamento e a análise de dados. No final deste capítulo, no item 4.3, apresenta-se um resumo e um diagrama mostrando todos os passos ocorridos, desde a elaboração do escopo da pesquisa, até as suas conclusões e recomendações.

O capítulo 5 descreve os resultados da pesquisa relacionados diretamente ao objetivo geral e aos objetivos específicos. Estes resultados abrangem os seguintes conteúdos, a saber: a caracterização do perfil das empresas e dos gestores que fizeram parte da pesquisa, os resultados referentes às entrevistas da governança dos *clusters*, a descrição das características gerais de gestão das empresas, a descrição das estratégias de marketing doméstico e marketing internacional utilizadas pelas firmas, a descrição das estratégias cooperadas de marketing, os modelos elaborados com os resultados da investigação e, finalizando, a descrição dos testes das hipóteses propostas para tal.

O capítulo 6, dedicado às conclusões, oferece um resumo das principais descobertas, relacionando-as com cada objetivo do estudo. Ainda neste capítulo são oferecidas sugestões para futuras pesquisas relacionadas ao tema da tese. Finalizando o trabalho, apresentam-se as referências, os apêndices e os anexos.

No próximo capítulo, apresentar-se-á a primeira parte da fundamentação teórica, que descreve basicamente os conceitos da área de marketing que estão relacionados, de alguma forma, ao tema proposto na pesquisa da tese.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – 1ª PARTE

Na elaboração da tese optou-se por dividir a fundamentação teórica em duas partes, pois a abrangência do estudo envolve duas áreas distintas, mas que de alguma forma estão interligadas quando se pesquisa o tema proposto nesta tese.

Nestas duas partes procurou-se apresentar os conceitos que darão sustentação teórica ao trabalho, ou seja, descrever o conjunto de conteúdos que permitirão justificar, conceber, analisar e até mesmo oferecer caminhos a partir do problema inicial da pesquisa.

Na primeira parte do referencial teórico serão abordados conceitos relacionados à área de marketing. Na segunda parte do referencial teórico serão descritos conceitos que abrangem desenvolvimento local, sistemas produtivos locais, aglomerações produtivas (*clusters*), redes de empresas, cadeia produtiva, cadeia de suprimentos e cadeia de valor.

### 2.1 MARKETING

Vários autores, entre eles Malhotra *et al* (1994); Sheth e Parvatiyar (1995[a]; 1995[b]); Grönroos (1996; 1997; 1999; 2004); Hartline e Jones (1996); Sheth e Sharma (1997; 2004; 2008); Berry e Bendapudi (1997); Day e Montgomery (1999); Sheth *et al* (1999; 2004); Lovelock (1999); Malhotra e Peterson (1999); Kotler *et al* (2000); Wirtz *et al* (2000); Wirtz e Mattila (2001); Berry (2001); Sheth e Sisodia (2002); Sheth e Kellstadt (2002); Henry (2002); Kumar *et al* (2003); e Hartman e Spiro (2005) têm publicado artigos relacionados às teorias de marketing.

Philip Kotler (2000, p.30) define marketing como sendo “o processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Este autor coloca que o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. O objetivo é se conhecer e compreender tão bem o consumidor que o produto ou serviço se encaixe perfeitamente às necessidades dos clientes e venda-se por si só, ou seja, o marketing deve deixar o cliente pronto para adquirir os produtos, bastando somente torná-los disponíveis.

William Zikmund (2006) relata que a filosofia de marketing enfatiza a orientação para o consumidor e a lucratividade no longo prazo, sugerindo a integração e a coordenação do marketing e de outras funções organizacionais. Observa-se que este autor interliga e mostra a importância do marketing com as outras atividades empresariais, independentemente do setor de atuação da firma.

A essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam por vontade própria de transações que têm por objetivo trazer vantagens para ambos (CHURCHILL JR. e PAUL PETER, 2005).

Ferrel e Hartline (2005, p.5) descrevem que a American Marketing Association define marketing como sendo “o processo de planejar e executar a concepção, precificação, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”. Estes autores destacam que esta definição foi originada em 1985, quando a nova economia ainda surgia. Apesar de alguns processos básicos de marketing não terem se modificado, certamente questões táticas e estratégicas no gerenciamento de marketing devem ser abordadas de forma diferente hoje. Ainda para estes autores, a visão mais moderna de marketing está fortemente relacionada à satisfação das necessidades humanas e

sociais. Esta abordagem mais ampla relaciona o marketing com o nosso estilo de vida, não somente em termos de aumento de consumo, mas levando-se em conta também a prosperidade e o bem estar social.

## **2.2 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING**

Alguns autores como Grabel (1996); LaPlaca (1997); Doyle e Wong (1998); Morgan e Hunt (2002); Tregear (2003); Bello *et al* (2004); Homburg *et al* (2004); Alexander e Nicholls (2006); Reed *et al* (2004); Thomas (2006); Golob e Podnar (2007); e Bourassa *et al* (2007), têm publicado trabalhos referentes à administração de marketing nas organizações.

Segundo Philip Kotler (2000, p.30), a administração de marketing “é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Para este autor, lidar com estes processos exige trabalho e domínio de certa quantidade de técnicas.

Kotler (2000) ainda destaca que a administração de marketing é a arte e a ciência da escolha de mercados alvos e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.

Para Churchill Jr. e Paul Peter (2005, p.18), a administração de marketing “é o processo de estabelecer metas de marketing para uma organização e planejar, implementar e controlar as estratégias para alcançá-las”. As tarefas da administração de marketing são desenvolver planos de marketing e executar atividades de marketing para implementá-los e controlá-los.

## 2.3 MARKETING MIX

Há vários autores que escreveram trabalhos relacionados ao composto de marketing (*marketing mix*). Pode-se citar, entre eles, Zenor *et al* (1998); Kim (1998); Shoham e Kropp (1998); Hoffman *et al* (2002); Arcelus *et al* (2003); Gourville e Moon (2004); Kustin (2004); Kuiper e Meulenberg (2004); Lancioni (2005); Håkansson e Waluszewski (2005); Holm (2006); Zineldin e Philipson (2007).

Kotler (2003, p.151) coloca que *marketing mix* “é o conjunto de ferramentas à disposição da gerência para influenciar as vendas. A fórmula tradicional é chamada de 4 P’s – *produto, preço, praça (canais de marketing) e promoção*”. Nos próximos tópicos definir-se-á cada elemento que compõe o *marketing mix*.

### 2.3.1 Preço

Para Kotler (2000), o preço é o único elemento do *marketing mix* que produz receita, enquanto que os demais produzem custos. Tradicionalmente o preço tem funcionado como o principal determinante na escolha dos produtos pelos consumidores, ou seja, muitas vezes o preço é determinante no processo de decisão de compra. Isto ocorre com mais intensidade em regiões mais pobres, em grupos de consumidores mais pobres e para produtos genéricos.

Churchill Jr. e Paul Peter (2005, p. 314) definem o preço como sendo “a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto”. Para estes autores o preço é uma parte do custo total que os clientes pagam na troca. As outras partes seriam o tempo, o esforço mental e o esforço comportamental despendidos no processo de compra.

Na formação da percepção do consumidor perante os produtos da região, manter a coerência entre o preço e os outros elementos do composto de marketing é fundamental para o correto posicionamento do produto na mente dos consumidores.

Para Beulke e Bertó (2009, p. 5), “o preço vem atuando ao longo da história como um dos principais fatores de escolha dos consumidores, alternando o seu grau de importância conforme as características intrínsecas do produto, do mercado e do ambiente macroeconômico que está situado”. Isto significa que o preço atua como fator essencial na decisão de compra de produtos e serviços pelos consumidores.

A formação de preço nos dias atuais sofreu muitas alterações em relação às décadas passadas, principalmente por causa da globalização dos mercados. Há inclusive uma corrente descrevendo que o preço hoje é mais uma função do valor percebido pelo consumidor do que propriamente formado somente pelo seu custo (BEULKE e BERTÓ, 2001). Neste novo contexto, o custo (do produto) passa a ser o valor mínimo do preço a ser cobrado pelo produto ou serviço, mas essencial para a avaliação de seu desempenho de vendas em mercados nacionais e internacionais.

### **2.3.2 Produto**

Kotler (2000, p.33) define produto como sendo “qualquer oferta que possa satisfazer a uma necessidade ou a um desejo. Esta oferta pode ser bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias”. Todos os indivíduos buscam satisfazer suas necessidades e desejos. O principal objetivo dos consumidores ao adquirir novos produtos é de suprir alguma necessidade ou desejo. Sendo assim, o produto deve ser desenvolvido para tal objetivo. Para Churchill Jr. e Paul Peter (2005), o elemento produto refere-se ao que

os profissionais de marketing oferecem ao cliente com propósito de troca. Os mesmos afirmam que as empresas precisam sempre desenvolver novos produtos para sobreviver e prosperar. A empresa que não inovar perderá mercado para as firmas que estão continuamente buscando formas de criar valor para seus clientes.

Ferrel e Hartline (2005, p.8) descrevem que o produto “é algo que pode ser adquirido por meio de troca para satisfazer uma necessidade ou desejo”. Os profissionais de marketing devem ser criativos e desenvolver produtos que possam ser combinados de forma a diferenciá-los da concorrência. A decisão do consumidor de comprar um ou outro produto, antes de qualquer coisa, é diretamente ligada a quanto esta escolha irá satisfazer, ou não, as suas necessidades.

### **2.3.3 Distribuição**

De acordo com Kotler (2000), a distribuição é o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo. O grande desafio é escolher os canais certos, convencendo-os a distribuir suas mercadorias e conseguindo que trabalhem como parceiros (KOTLER, 2003).

Conforme Churchill Jr. e Paul Peter (2005), a distribuição refere-se a como os produtos são entregues aos mercados e de que forma tornam-se disponíveis para as trocas. Para estes autores, distribuir bens e serviços envolve deslocar os produtos até os seus consumidores de forma eficiente e eficaz. É função dos profissionais de marketing tornar os produtos disponíveis aos clientes no momento e local onde eles querem comprá-los, objetivando promover trocas que criam valor para estes consumidores. O principal objetivo da distribuição é levar o produto para o lugar

certo, na hora certa, nas quantidades certas e com o menor custo possível (FERREL e HARTLINE, 2005). Estes pesquisadores descrevem que há dois fatores críticos nessa atividade, que são os custos de distribuição e a disponibilidade do produto.

Os custos de distribuição estão fortemente relacionados com a margem de lucro da empresa, ou seja, se a organização desenvolver sistemas de distribuição altamente eficientes, poderá baixar seus preços e agregar vantagem competitiva em relação às empresas concorrentes.

Em relação à disponibilidade dos produtos, os consumidores só poderão comprá-los se estes estiverem disponíveis no momento, no local e nas quantidades certas. Segundo estes autores, o processo de distribuição somente é percebido pelo consumidor quando um produto falta na prateleira de um supermercado ou quando o consumidor procura por determinado produto e não consegue encontrá-lo.

#### **2.3.4 Promoção**

De acordo com Churchill Jr. e Paul Peter (2005), a promoção refere-se a como os profissionais de marketing informam, convencem e lembram os clientes sobre produtos e serviços. As promoções freqüentemente geram rapidez nas vendas e normalmente são mais eficientes que anúncios publicitários. Como desvantagens, as promoções geralmente são de curta duração e as vendas normalmente são feitas a clientes fiéis. A promoção não é uma ferramenta eficaz para captar novos clientes. Como descrevem estes autores, normalmente as promoções atraem clientes por redução de preço, prejudicando conseqüentemente a imagem da marca.

Kotler (2000) descreve que a promoção é o conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, feita para estimular a compra



mais rápida ou em maior quantidade de produtos pelo consumidor ou pelo comércio. A promoção pode ser direcionada a varejistas, consumidores e a força de vendas.

Kotler (2003) destaca que a promoção de vendas geralmente é usada com mais frequência por marcas mais fracas e menos importantes e apresenta os piores resultados em mercados com produtos de grande semelhança entre marcas. Nestes casos, as campanhas promocionais costumam atrair pechincheiros que estão somente em busca de preços baixos e que possuem pouca fidelidade à marca.

Conforme Ferrel e Hartline (2005), a promoção consiste na coordenação de todas as atividades promocionais (propaganda em mídia, mala direta, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas, embalagem, exposição nas lojas, recursos humanos), para produzir uma mensagem unificada e focada no consumidor. Esta função do marketing busca informar, persuadir e lembrar o consumidor da organização de suas ofertas de produtos, com o objetivo de influenciar o seu comportamento no momento da compra.

## **2.4 MARKETING INTERNACIONAL**

Neste tópico, descreve-se a importância das exportações e do mercado global para o faturamento das empresas e apresenta-se algumas definições de marketing internacional. Na sequência, destaca-se a evolução do marketing global segundo o enfoque de Kotabe e Helsen (2000) e faz-se uma comparação dos estágios desta evolução com os estágios da abordagem de Cateora e Graham (2001).

Finalizando-se o tópico, relata-se as opiniões de alguns autores, entre eles Wright (2001), Kotler (2003) e Samiee (2008), em relação ao processo de internacionalização das empresas e possíveis causas de fracasso.

### 2.4.1 Considerações iniciais

Nas últimas décadas, vários pesquisadores têm publicado artigos científicos referentes a este assunto. Pode-se citar, entre eles, Kotabe e Murray (1994; 2004); Czinkota e Kotabe (1997); Kotabe e Wheeler (1998); Calantone *et al* (1998); Terpstra (2000); Sheth (2001; 2006); Hult *et al* (2001); Holzmüller e Stöttinger (2001); Sashi e Karuppur (2002); Buckley (2002); Ryans Jr. *et al* (2003); Gabrielsson e Gabrielsson (2004); Holden (2004); Kotabe e Mandviwalla (2005); Kotabe (2005); Bello e Zhu (2006); Iyer *et al* (2006); Czinkota e Samli (2007); Rundh (2007); e Karhunen (2008).

Para Sheth (2006), a globalização atual diferencia-se bastante da ocorrida no século XVIII, impulsionada pela revolução industrial. Na globalização atual, o crescimento de alguns países tem diminuído, forçando mais integração entre economias sólidas e economias emergentes. Apesar de a Organização Mundial do Comércio (OMC) afirmar que houve uma desaceleração do crescimento do comércio mundial em 2007 (em 2006 o crescimento foi de 8% em relação ao ano anterior e em 2007 o crescimento diminuiu para 6% em relação ao ano de 2006), o volume financeiro das exportações mundiais chegou a US\$ 14 trilhões em 2007 (OMC, 2008). Isto demonstra que as transações internacionais foram responsáveis por uma quantia financeira altamente significativa. Para muitas empresas, o mercado global é uma boa oportunidade de obter ganhos financeiros.

Atualmente, a concorrência pelos mercados mundiais é elevada e neste contexto é que surge a importância das empresas que buscam os mercados globais a levarem em consideração nas suas pesquisas de marketing e nos seus planos de marketing os conceitos relativos ao marketing internacional.

Kotabe (2005) coloca que hoje, devido aos comércios internacionais, em quase todas as localidades as pessoas estão mais bem alimentadas, vestidas e educadas em relação aos seus antepassados. Em muitos países o comércio internacional e o investimento direto estrangeiro levaram a criação de riqueza por intermédio de oportunidades de emprego e transferência de tecnologia aos produtores locais e aos seus consumidores.

Stanton e Spiro (2000) destacam que algumas economias globais como, por exemplo, as asiáticas, estão crescendo de forma acelerada. Dentro deste ambiente de mercado em expansão, emergem importantes oportunidades de comercialização no mercado externo. Um grande número de empresas nas próximas décadas poderá ter o seu crescimento sustentado por estes mercados. Várias pequenas e médias empresas estão aproveitando oportunidades e vendendo seus produtos globalmente.

Outro fator que está estimulando o mercado internacional são os acordos comerciais que estão diminuindo os impostos de importação em várias nações. Esta quebra de barreiras comerciais facilita a exportação. Uma empresa pode decidir vender no exterior por alguns motivos, como, por exemplo, atendendo à solicitação de um cliente ou simplesmente para amenizar a sazonalidade do mercado interno.

#### **2.4.2 Definições de marketing internacional**

Cateora e Graham (2001, p.4) definem marketing internacional como “o desempenho de atividades empresariais projetadas para o planejamento, o apreçamento e a promoção dos fluxos de produtos e serviços da empresa para consumidores ou usuários em mais de uma nação, com fins lucrativos”. Estes autores destacam que a única diferença existente entre o marketing internacional e o

doméstico é que no caso do marketing internacional os esforços são direcionados a mais de um país. Esta sucinta diferença (a de se abranger mais de uma nação) é que torna o marketing internacional tão complexo, principalmente pela diversidade encontrada nas operações internacionais.

Para Sheth (2001), o marketing internacional refere-se ao entendimento das práticas comerciais nos mercados externos e que se diferenciam algumas vezes em relação a cada país. O foco principal é a descrição, explicação e controle gerencial em todas as suas práticas de marketing em relação às fronteiras nacionais.

Keegan (2006) relata que, apesar de o marketing ser uma disciplina universal, os mercados e os clientes ao redor do mundo são muito diferentes. Isto significa que a prática do marketing deve ser modificada de ambiente para ambiente, ou seja, não é viável aplicar exatamente as mesmas estratégias de marketing para todos os países. Se clientes, concorrentes, canais de distribuição e meios disponíveis são distintos, percebe-se claramente que o plano de marketing para cada país terá estratégias diferenciadas.

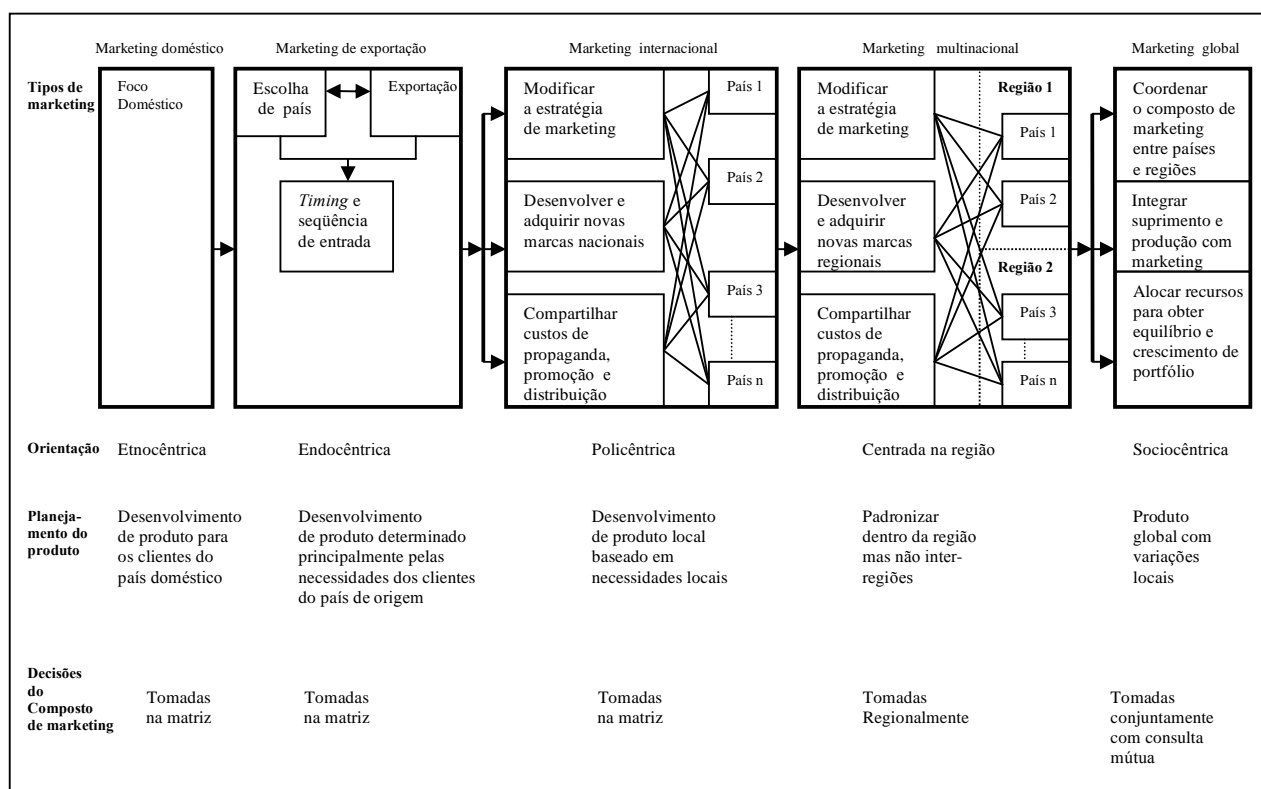
Kotabe e Helsen (2000) descrevem que uma empresa, quando começa a aplicar estratégias de marketing em suas atividades de exportação, está praticando marketing internacional. Estes autores destacam ainda que o marketing é bem mais amplo do que a atividade de venda de produtos e serviços, porque envolve a orientação de toda a empresa para a satisfação do consumidor que está imerso em um ambiente competitivo.

As estratégias de marketing necessitam de muita atenção em relação aos consumidores e concorrentes. Frequentemente as empresas preocupam-se somente com a satisfação dos seus consumidores, não dando a necessária atenção a seus concorrentes.

### 2.4.3 A evolução do marketing global

Conforme Kotabe e Helsen (2000), conhecer a evolução do marketing global é importante porque ajuda a entender como as empresas adquirem experiências internacionais. É com este conhecimento adquirido que as empresas ficam mais preparadas a prever com antecedência as estratégias de marketing da concorrência.

Kotabe e Helsen (2000) identificaram cinco estágios na evolução do marketing global, como mostra a figura 01.



**Figura 01 – Evolução do marketing global.**

Fonte: Kotabe e Helsen (2000, p. 32).

O primeiro estágio ocorre quando as estratégias de marketing são desenvolvidas baseadas nas informações sobre os desejos e as necessidades dos consumidores domésticos. Este estágio é denominado de *marketing doméstico*. As empresas, quando focam a concorrência, consideram somente as firmas que atuam

no mercado doméstico. As empresas que atuam neste estágio tendem a ser *etnocêntricas* e não dão importância para as mudanças que ocorrem no mercado global.

O segundo estágio, denominado *marketing de exportação*, normalmente se inicia com ajustes extras às condições mutantes da empresa e de seu ambiente, ao invés de ser alguma estratégia de marketing pré-estabelecida. Na verdade, para esta empresa ainda há incertezas quanto aos mercados internacionais, quando refere-se ao custo das informações e a falta de conhecimento em operar em mercados internacionais (KOTABE e HELSEN, 2000).

O terceiro estágio, ou seja, o estágio de *marketing internacional*, inicia-se quando as atividades de marketing de exportação começam a buscar novas direções para expansão e crescimento. Uma importante característica do *marketing internacional* é a sua orientação *policêntrica*, segundo a qual as empresas têm uma predisposição a reconhecer as diferenças culturais significativas nos mercados de cada local, impondo que as estratégias de marketing sejam vistas de forma independente em cada nação. Nesta situação, as decisões estratégicas de marketing devem ser elaboradas sob medida, para se ajustar à cultura de cada país em questão.

Kotabe e Helsen (2000) destacam que no quarto estágio, denominado de *marketing multinacional*, as empresas comercializam seus produtos em vários países do mundo. Os gestores da empresa começam a perceber as vantagens de se trabalhar com economia de escala em processos de produção, em estratégias de marketing e em desenvolvimento de produtos. Nesta etapa, algumas das atividades passam a atuar em base regional, o que significa que o planejamento da produção será padronizado dentro de uma determinada região (grupo de países semelhantes).

Desta forma, os custos das atividades de marketing (promoção, distribuição e propaganda) podem ser divididos entre as subsidiárias da empresa. Para se solidificar na região e com o objetivo de desenvolver sua imagem a empresa poderá criar ou comprar marcas regionais.

Finalizando, o último estágio é quando a organização adota uma perspectiva global em troca de uma abordagem de país a país, ou de região a região, na criação, elaboração e desenvolvimento de uma estratégia de marketing. Neste caso, a empresa está praticando *marketing global*. Apesar de muitas empresas não adotarem o *marketing global*, um número considerável delas está buscando encontrar fatores comuns em suas estratégias de marketing e das subsidiárias nacionais.

Cateora e Graham (2001) classificam a evolução do marketing global em três orientações, a saber:

a) *Conceito de extensão de mercado doméstico* – é quando a empresa doméstica busca comercializar seus produtos no mercado externo, mas vê esta atividade como secundária. A prioridade ainda é o mercado doméstico e as vendas para o mercado externo são vistas como uma oportunidade lucrativa das operações domésticas. Neste estágio, parte-se da premissa de que se o produto é vendável no mercado interno, pode ser comercializado em todos os mercados internacionais e se existir algum esforço para adaptar o *marketing mix* aos mercados internacionais, este esforço será mínimo;

b) *Conceito de mercado mult-doméstico* – nesta orientação a empresa reconhece a importância das diferenças entre os mercados internacionais. Neste caso a empresa aplica o conceito de que os mercados são bem diferenciados e que necessitam de planejamentos de marketing, muitas vezes, totalmente diferentes, ou

seja, a empresa atua em países diferentes com estratégias de marketing distintas, país a país;

c) *Conceito de marketing global* – neste caso, a empresa atua no mercado global, de maneira que as estratégias de marketing são definidas para tal situação. A empresa aplica esforços para obter economia de escala, desenvolvendo produtos padronizados e de qualidade considerável a um preço razoável, com a finalidade de que os seus produtos possam ser comercializados em todos os países.

Esta abordagem baseia-se na premissa de que todos os mercados estão convergindo para pontos comuns, em que se busca satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores de uma mesma maneira, constituindo um segmento de mercado muito significativo, com demandas muito similares para o mesmo produto em todos os mercados internacionais.

Analisando-se as duas abordagens descritas anteriormente, é possível apresentar uma comparação entre elas, como mostra o quadro 01.

<b>Abordagem de Kotabe e Helsen (2000)</b>	<b>Abordagem de Cateora e Graham (2001)</b>
1º estágio - Marketing doméstico	1º orientação - Conceito de extensão de mercado doméstico
2º estágio - Marketing de exportação	
3º estágio - Marketing internacional	2º orientação - Conceito de marketing mult-doméstico
4º estágio - Marketing multinacional	
5º estágio - Marketing global	3º orientação - Conceito de marketing global

**Quadro 01 – Comparação entre as classificações da evolução do marketing global segundo as abordagens de Kotabe e Helsen (2000) e de Cateora e Graham (2001).**

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Na análise dos resultados (item 5.6.7) estão detalhados os estágios e as orientações da evolução do marketing internacional das empresas exportadores dos *clusters* do VRT e no VRP, utilizando-se as abordagens disponíveis no quadro 01.



#### **2.4.4 Internacionalização e possíveis causas de fracasso**

Conforme Wright (2001), as empresas podem criar estratégias de marketing internacional com sucesso. Para isso, devem desenvolver um forte foco estratégico, realizando de forma rigorosa o seu planejamento estratégico e colocando em prática, com ênfase e entusiasmo, as orientações de marketing em seu estilo de gestão.

Samiee (2008) destaca que as mudanças no ambiente empresarial têm criado novas formas de disputa de mercado e novos concorrentes, forçando as empresas a repensar as suas estratégias de marketing. Há três fatores que têm se desenvolvido em relação ao ambiente do marketing internacional (SAMIEE, 2008).

O primeiro fator refere-se ao aumento do número de empresas que começam a participar de comércios internacionais.

O segundo fator é originado de uma abordagem mais holística, dado que hoje a gestão da cadeia de suprimentos é realizada por intermédio de uma melhor coordenação de todos os canais de distribuição. Para suprir as necessidades de seus clientes, as empresas exigem harmonia e continuidade na cadeia de suprimentos, sem que ocorram falhas no processo.

Finalizando, o terceiro fator está relacionado à facilidade de acesso ao armazenamento e recuperação de informações devido aos avanços da informática.

Karsaklian (2004) relata que a internacionalização de uma empresa não é um processo simples. Na elaboração de estratégias de marketing internacional, deve-se observar que produtos não são somente elementos físicos. Sabe-se que para os clientes, um produto é muito mais do que atributos físicos. É principalmente satisfação obtida pelos benefícios no momento do seu consumo.

Estes benefícios variam conforme os valores e hábitos do indivíduo, vigentes nas diferentes culturas. A cultura local é muito mais poderosa do que a vontade das empresas de economizar em escala e padronização (KARSAKLIAN, 2004). Todo o produto que não corresponder às expectativas do consumidor ou ferir seus valores e hábitos será rejeitado.

Conforme Kotler (2003, p.141), existem algumas causas que possibilitam uma empresa de fracassar em mercados internacionais, sendo estas:

- a) não dedicar tempo suficiente à observação, absorção e aprendizado do novo mercado;
- b) não reunir informações estatísticas confiáveis sobre o novo mercado;
- c) não definir o usuário-alvo;
- d) não adaptar o produto e/ou *marketing mix*;
- e) não oferecer serviços adequados;
- f) não se associar a bons parceiros estratégicos.

Enfim, é importante que as empresas fiquem atentas aos diferentes aspectos que existem nos mercados internacionais.

Muitas empresas têm buscado encontrar aspectos comuns entre suas estratégias de marketing e as estratégias de marketing realizadas pelas suas subsidiárias nacionais, com o objetivo de maximizar os esforços e reduzir os custos globais.

Observa-se que as pesquisas internacionais de marketing podem colaborar consideravelmente para o entendimento dos mercados internacionais. São poderosas ferramentas de obtenção de informações destes mercados e devem ser, na medida do possível, utilizadas pelas empresas. No item 2.6.1 este assunto será abordado de forma mais ampla.

## 2.5 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

Nos últimos anos os estudos sobre satisfação do consumidor marcaram uma presença considerável nos esforços dos pesquisadores de marketing, entre eles pode-se citar Iacobucci *et al* (1995); Alford e Sherrell (1996); Spreng *et al* (1996); Fornell *et al* (1996); Voss *et al* (1998); Mittal *et al* (1998); Fournier e Mick (1999); Wirtz e Bateson (1999); Reis e Penã (2000); Wirtz (2000); Evanschitzky *et al* (2004); Estelami e Bergstein (2006); Ladhari (2007); González *et al* (2007); Lee e Kacen (2008); e Martin *et al* (2008).

Conforme Marchetti e Prado (2001), um grande número de pesquisadores nas últimas décadas vêm realizando estudos envolvendo a satisfação do consumidor nos EUA e em muitos outros países. Estes autores salientam que na literatura existem dois tipos de definições, que diferem em virtude da ênfase dada à satisfação do consumidor, quer como resultado ou quer como processo. Existem vários autores que definem satisfação como resultado de uma experiência de consumo.

Kotler (2000, p.58) afirma que a “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Este autor descreve que a satisfação é função do desempenho e expectativas percebidos pelos clientes. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito, mas se as expectativas do cliente forem superadas, o mesmo ficará altamente satisfeito ou encantado.

Um alto nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo emocional com a marca, gerando um alto grau de fidelidade. A decisão de um cliente permanecer fiel

ou rejeitar um produto ou serviço é a soma das pequenas experiências que ele teve com este produto ou serviço. A chave para se gerar um grande nível de fidelidade é agregar um alto valor para o cliente.

Engel *et al* (2000, p.178) definem satisfação como “a avaliação pós-consumo de que uma alternativa escolhida pelo menos atende ou excede as expectativas. A resposta oposta é insatisfação”.

No que tange à restrição da satisfação, estes autores ainda destacam que a frequência da insatisfação varia de 20% a 50% dos compradores, dependendo do tipo de produto, com uma média de aproximadamente 33,33%. Mas estes estudos podem ser ilusórios, pois eles se reportam somente aos reclamantes e há evidências sólidas de que a maioria dos consumidores nunca reclama ou busca reparação. A insatisfação, na verdade, é geralmente um previsor fraco do comportamento de reclamação dos clientes.

Blackwell *et al* (2005) argumentam que hoje é mais importante que as empresas priorizem a retenção de clientes do que a conquista destes, simplesmente porque é mais barato manter um cliente do que conquistar novos consumidores e fidelizá-los. A perda de clientes em mercados maduros pode ser ainda mais desastrosa. Assim, a lealdade do consumidor baseada em satisfação genuína e contínua é um dos maiores ativos que uma empresa pode ter.

Quando uma organização é direcionada para o valor, esta utiliza a satisfação do cliente como uma importante medida de controle. Não é fácil avaliar a satisfação dos clientes, mas é dever dos gerentes de marketing tentar, constantemente, melhorar os métodos de obtenção do *feedback* destes consumidores (CHURCHILL JR. e PAUL PETER, 2005).

Marchetti e Prado (2001) descrevem que a outra abordagem concentra-se na orientação para o processo, o que traz uma visão mais ampliada da satisfação do consumidor, na medida em que concebe a perspectiva da experiência de consumo em sua totalidade.

Esta outra abordagem ressalta as perspectivas de processos perceptuais, avaliativos e psicológicos como geradores da satisfação do consumidor. Marchetti e Prado (2001) informam que alguns pesquisadores têm utilizado esta abordagem.

Michael Solomon (2005) destaca que a satisfação (ou insatisfação) do consumidor é determinada pelas atitudes ou sensações gerais que o consumidor tem em relação a um produto (ou serviço) depois de comprá-lo. Durante o uso dos produtos adquiridos, os consumidores desenvolvem um processo constante de avaliação destes produtos que irá compor o grau de satisfação do cliente em relação a estes produtos.

Enfim, apesar de o constructo satisfação ter duas correntes distintas, este é muito estudado entre os pesquisadores, pois está fortemente relacionado com a fidelização de clientes. O maior ativo de uma empresa é ter a garantia de satisfação de seus clientes, pois assim terá sua demanda sempre garantida nos ambientes atuais, que são cada vez mais competitivos.

## **2.6 PESQUISA DE MARKETING**

O principal objetivo do marketing é identificar e satisfazer as necessidades dos consumidores. Para isto, existe uma poderosa ferramenta que é a pesquisa de marketing. Há alguns autores, entre eles Li e Cavusgil (1995); Malhotra e Peterson (2001); Piercy (2002); Kates e Robertson (2004); Alam (2005); Malhotra *et al* (2005);

Gummesson (2005); Addis e Podestà (2005); Styles e Seymour (2006); Ortega e González (2007); Hauser (2007); e Schibrowsky *et al* (2007) que têm publicado trabalhos referentes a este assunto. A função básica da pesquisa de marketing é fornecer informações relevantes, precisas, atuais, confiáveis e válidas que são fundamentais para que os gerentes de marketing tomem decisões corretas no processo de gestão da organização.

Para Malhotra (2001, p.45), pesquisa de marketing “é a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e seu uso para assessorar a gerência na tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas (e oportunidades) de marketing”.

Para este autor, a pesquisa de marketing deve ser sistemática (planejamento sistemático em todos os estágios do processo de pesquisa). Utiliza-se nela o método científico (colhem-se dados para se testar hipóteses). É objetiva (informações precisas e que reflitam a realidade) e deve ser imparcial.

Zikmund (2006, p.3) coloca que pesquisa de marketing “é o processo sistemático e objetivo de geração de informação para ajudar na tomada de decisão de marketing”.

Churchill Jr. e Paul Peter (2005) destacam que a pesquisa de marketing tem a função de ligar o consumidor, o cliente e o público aos gerentes de marketing por meio de informações que são usadas para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing. Para estes autores, a pesquisa de marketing também pode monitorar o desempenho e avaliar as funções de marketing.

Observa-se uma uniformidade nas definições apresentadas anteriormente. Um fator muito importante em pesquisas de marketing relacionado ao

comportamento do consumidor é a identificação das razões que decidem a escolha e a compra dos produtos pelos consumidores.

Vários estudos são dirigidos com este foco, ou seja, descobrir que atributos definem a escolha e aquisição de bens e serviços. É muito importante frisar que os atributos têm importâncias diferentes, para consumidores diferentes, sendo uma característica de avaliação pessoal de cada consumidor individual.

Nesta avaliação o consumidor reflete seus valores e prioridades, relacionados às vantagens oferecidas de cada atributo, dependendo de suas necessidades. Ao se realizar uma pesquisa de marketing é interessante atuar em duas abordagens, a saber: a quantitativa (mais tradicional nas pesquisas de marketing) e a qualitativa.

Para Kotler (2004), a maior parte do comportamento do consumidor é condicionado por crenças, normas e valores de um determinado grupo social.

A maior parte das pesquisas de marketing tem se fundamentado no suporte quantitativo (VILAS BOAS *et al*, 2006). Devido às grandes mudanças sociais, econômicas e políticas do mundo atual, novas formas de análise de marketing na perspectiva qualitativa vêm ganhando, cada vez mais, força e aceitação.

A pesquisa qualitativa é um forte instrumento de análise e validação de um grande número de pesquisas aos hábitos de compra e consumo. Pesquisas etnográficas iluminam aspectos não visíveis em pesquisas de marketing, comuns no campo de comportamento do consumidor.

A pesquisa social qualitativa, ressaltando-se a etnografia e inserida no campo da antropologia, vem a complementar os métodos quantitativos já amplamente utilizados. Este tipo de pesquisa permite uma compreensão mais profunda com relação aos diversos aspectos que motivam um indivíduo no seu processo de compra e na sua interação com os mais diversos produtos e serviços.

Para Vilas Boas *et al* (2006), a etnografia permite analisar os aspectos de comportamento onde foca-se uma determinada cultura ou grupo social, possibilitando uma interação nos valores e na visão de mundo dos seus representantes. Estes aspectos são os que determinam seus comportamentos e atitudes e que, em grande parte dos casos, apesar de tão óbvios, se mostram principalmente de forma interiorizada, nem sempre sendo perceptíveis na realização de técnicas quantitativas muito utilizadas na pesquisa de marketing.

Finalizando, a pesquisa de marketing é um poderoso instrumento que deve ser utilizado constantemente pelas organizações na busca de informações com o objetivo de agregar competitividade à gestão de marketing nas empresas.

### **2.6.1 Pesquisa internacional de marketing**

Direcionando-se especificamente ao mercado externo das organizações, alguns autores, entre eles Ambler e Styles (2000); Steenkamp (2001); Malhotra e Bartels (2002); Tan e Lui (2002); Nakata e Huang (2005); Sinkovics *et al* (2005); e Young e Javalgi (2007) têm publicado estudos envolvendo pesquisa de marketing no âmbito internacional.

O motivo é devido à globalização, em que esta ferramenta assumiu um papel verdadeiramente internacional, havendo uma alta probabilidade de esta tendência sem manter (MALHOTRA, 2001; AAKER, KUMAR e DAY, 2004).

Conforme estes autores, o mercado de pesquisa de marketing está se tornando cada vez mais uma atividade internacional. Várias empresas no mundo todo estão realizando pesquisas internacionais de marketing e estas pesquisas geralmente são mais complexas do que as pesquisas domésticas.



Para William Zikmund (2006, p.20), a “pesquisa de marketing tem se tornado cada vez mais global e ficará ainda mais no século XXI”. Este autor descreve que há empresas conduzindo pesquisas de marketing em mais de 160 países. As empresas que têm seus negócios em várias nações precisam entender a natureza destes mercados e decidir se necessitam de estratégias de marketing diferenciadas.

Aaker *et al* (2004, p.40) definem pesquisa internacional de marketing como “a que acontece de forma simultânea ou seqüencial tendo em vista a facilitação das decisões de marketing em mais de um país”.

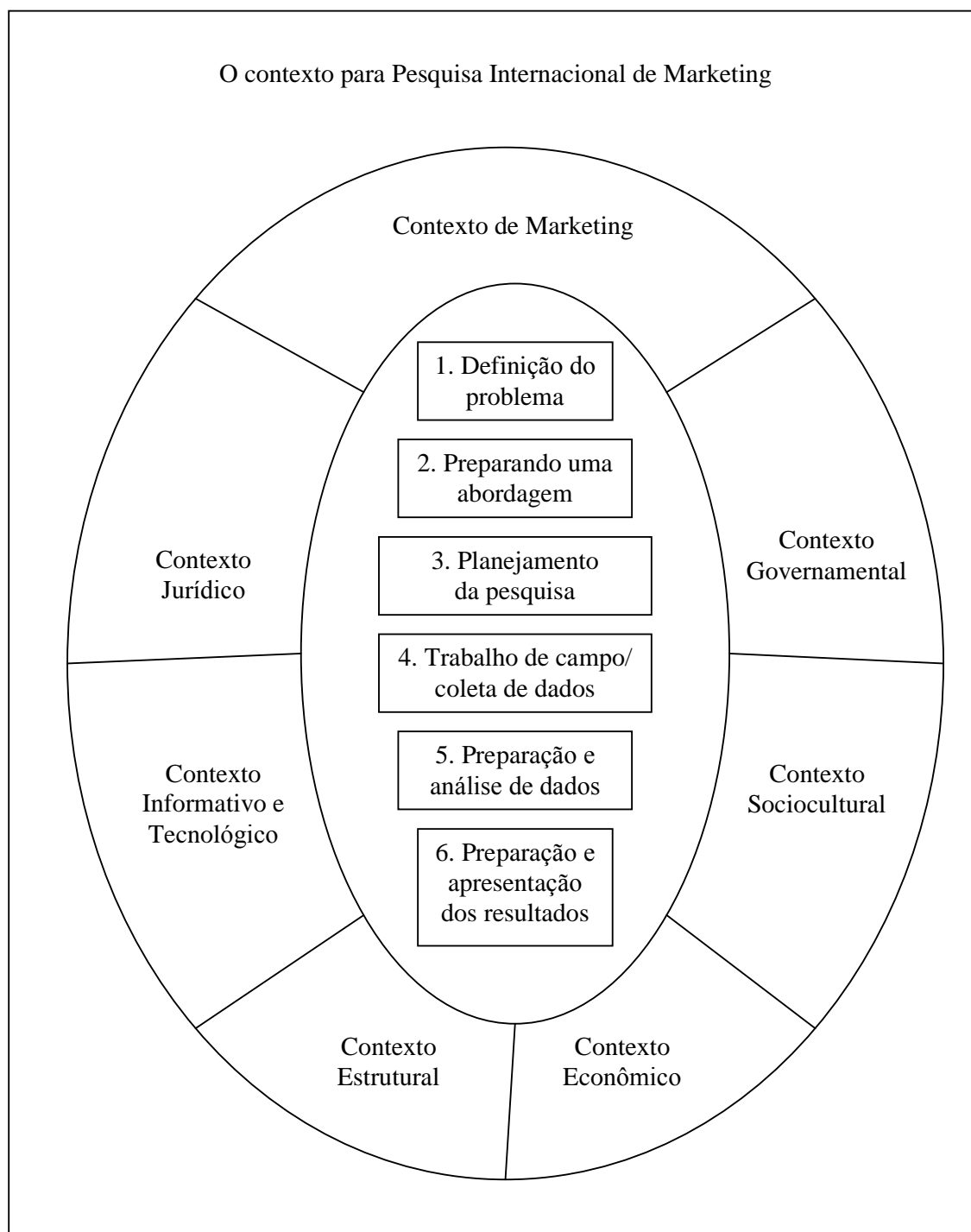
As pessoas têm a percepção de que a sua cultura local é a forma de vida normal e não se dão conta de que consumidores de outros países possuem valores, crenças e comportamentos diferentes. A pesquisa internacional de marketing é uma importante ferramenta e contribui consideravelmente para a compreensão das diferenças culturais ao redor do mundo (ZIKMUND, 2006).

Conforme Malhotra (2001), a pesquisa internacional de marketing é composta de seis etapas, a saber:

- a) definição do problema;
- b) preparar uma abordagem;
- c) planejamento da pesquisa;
- d) coletas de dados;
- e) preparação e análise de dados;
- f) preparação e apresentação do relatório.

Este autor ainda destaca que o ambiente que predomina nos países, sua cultura e seus mercados, influenciam a forma de como as etapas do processo de pesquisa internacional de marketing devem ser executados.

Na figura 02, mostra-se a estrutura de uma pesquisa internacional de marketing.



**Figura 02: Uma estrutura para pesquisa internacional de marketing.**  
Fonte: Malhotra (2001, p. 611).

De acordo com Malhotra (2001), ao se realizar uma pesquisa internacional de marketing, deve-se levar em conta as diferenças de contextos entre países, unidades culturais ou mercados estrangeiros. Estas diferenças podem surgir em sete tipos de contextos diferentes, a saber:

a) *contexto de marketing* – neste caso, o pesquisador deverá levar em conta a diversidade dos produtos disponíveis, o controle da mídia pelo governo, a atitude do público em relação à propaganda, a eficiência do sistema de distribuição, as políticas de preço, as necessidades não atendidas e o comportamento dos consumidores;

b) *contexto governamental* – alguns governos, principalmente os de países em desenvolvimento, não estimulam a concorrência estrangeira. Deve-se analisar cuidadosamente o papel do governo como fixador dos controles de mercado, no desenvolvimento de infra-estruturas de impostos e tarifas, além de regras de segurança e regulamentação dos produtos, principalmente os importados;

c) *contexto jurídico* – abrange a lei comum, a lei dos códigos, a lei estrangeira, a lei internacional, a lei de comércio, a lei antitruste, o suborno e os impostos. No caso da pesquisa de marketing internacional, deve-se dar atenção às leis relacionadas com o contexto do marketing. As leis de produtos (qualidade do produto, embalagens, garantia, atendimento pós-venda, patentes, marcas registradas e *copyright*), preços (fixação de preços, discriminação de preços, controle de preços, preços variáveis e manutenção do preço de varejo), distribuição (reserva de mercado, tipos de canais e cancelamento de acordos com distribuidores ou atacadistas) e promoção (leis que regulam as atividades promocionais);

d) *contexto econômico* – diz respeito ao tamanho da economia, nível, fonte e distribuição da renda, tendências de crescimento e tendências setoriais. O desenvolvimento econômico e o progresso tecnológico tendem a gerar mercados

mais padronizados, tornando os consumidores mais homogêneos em seus lares e estilos de vida;

e) *contexto estrutural* – representa o transporte, a comunicação, os serviços públicos e a infra-estrutura que possui a região visada pela pesquisa;

f) *contexto informativo e tecnológico* – inclui sistemas de informação e comunicação, utilização de equipamentos eletrônicos, energia, tecnologia de produção, ciência e invenção;

g) *contexto sociocultural* – é composto de valores, alfabetização, língua, religião, padrões de comunicação e instituições familiares e sociais. O processo de pesquisa de marketing deve ser modificado de modo a não entrar em conflito com os valores culturais. Um país com uma estrutura familiar homogênea tende a ser culturalmente mais homogêneo do que um país com estruturas familiares múltiplas.

Para Malhotra (2001), a avaliação de dados secundários para os projetos de pesquisas internacionais é ainda mais importante, comparando-se as pesquisas de marketing realizadas no mercado interno. É possível que fontes diferentes registrem valores diferentes para uma mesma estatística devido à diferença com que as unidades de medição são definidas. Estas unidades de medição podem variar de um país para outro. Para amenizar este problema, várias empresas estão criando enormes fontes de dados secundários.

Karsaklian (2004) afirma que a pesquisa de marketing internacional é importante quando uma empresa precisa elaborar uma estratégia de promoção de um produto e que tem como objetivo atingir os vários mercados internacionais. É necessário conhecer se os padrões de consumo são os mesmos. Entende-se por estes padrões o consumo de um produto baseado nas mesmas necessidades, desejos, motivações e valores. Neste caso, podem-se utilizar as mesmas

argumentações e o mesmo tipo de apelo para sensibilizar populações culturalmente distintas, mas com similaridades suficientes para a aceitação da propaganda e do produto em questão.

Quando se realiza pesquisa de marketing internacional, um aspecto chave é o cuidado que se deve ter na elaboração do instrumento de pesquisa utilizado na coleta de dados, levando-se em conta os fatores culturais e problemas de tradução da língua. A elaboração de um bom questionário é o segredo para se obter resultados precisos em pesquisas de levantamento (*survey*).

Malhotra (2001) coloca que o instrumento de pesquisa deve se adaptar ao ambiente cultural específico e, para isso, exige-se atenção cuidadosa em cada etapa do processo de planejamento do questionário. A informação a ser pesquisada deve ser clara e é importante levar em consideração quaisquer diferenças no comportamento do consumidor e em fatores como: o processo de tomada de decisão, características psicográficas, o estilo de vida e as variáveis demográficas.

Apesar de a maioria das pesquisas de marketing internacional utilizar o método de entrevista pessoal, é possível aplicar outros métodos de pesquisa de marketing (pesquisa qualitativa) em diferentes países. Por este motivo, o questionário deve ser adaptado para poder ser aplicado, utilizando-se mais de um método.

No caso da elaboração de perguntas, deve-se optar pela simplicidade e não inserir perguntas complexas e que dificultem o entendimento. É importante também levar em conta o alcance do conhecimento que os entrevistados das diferentes culturas têm do assunto que constitui o objeto da pesquisa.

Em muitos países não existem agências locais de pesquisa de campo, fazendo-se necessário recrutar e treinar entrevistadores locais ou importar

entrevistadores treinados. Deve-se dar preferência aos entrevistadores locais, por estarem familiarizados com a linguagem e a cultura do lugar. Estes entrevistadores locais têm mais condições de criar um clima apropriado para a entrevista e compreender as preocupações dos entrevistados, mas é necessário, antes, que sejam treinados e que estejam sob uma supervisão constante.

Esta supervisão é muito importante, pois têm-se observado em pesquisas de marketing internacionais em vários países que os entrevistadores tendem a ajudar os entrevistados nas respostas e também não escolhem de forma aleatória as unidades de amostragem definidas no plano da pesquisa (MALHOTRA, 2001).

A aplicação correta do questionário no processo de entrevista é importante, pois da pesquisa deve resultar informações consistentes e úteis, que muito auxiliarão os profissionais de marketing na tomada de decisão referente, principalmente, às estratégias de marketing a serem implantadas.

### **2.6.2 Pesquisa de satisfação do consumidor**

Rossi e Slongo (1998) descrevem que a pesquisa de satisfação do consumidor é um tipo de pesquisa de marketing. É definida como sendo um sistema de gestão da informação que continuamente é capaz de absorver a voz dos clientes, por meio da avaliação do desempenho da empresa pela ótica destes clientes. Realizando pesquisa de satisfação com os clientes, a empresa tem condições de mensurar a sua qualidade externa (*performance*) em relação a seus produtos e serviços, tendo assim a oportunidade de um contínuo melhoramento dos mesmos.

Para estes autores, as pesquisas de medição da satisfação permitem que as empresas tenham conhecimento de quais questões merecem um aperfeiçoamento e

com que produtos e serviços os clientes estão realmente satisfeitos. A pesquisa de satisfação também determina que atributos os clientes realmente consideram importantes quando tomam suas decisões de compra. A partir dos resultados obtidos com essas medidas as empresas têm uma poderosa ferramenta para orientação de suas estratégias de marketing.

A obtenção do grau de satisfação dos clientes deve ser considerada uma das maiores prioridades na gerência de marketing das empresas que são comprometidas com a qualidade de seus produtos e serviços, e conseqüentemente, com os resultados alcançados junto aos seus consumidores (ROSSI e SLONGO, 1998).

As empresas, para alcançarem e manterem a excelência, devem constantemente apurar o grau de satisfação dos clientes por meio de medidas diretas (fazendo pesquisas de satisfação constantemente), com o objetivo de descobrir e analisar as opiniões relacionadas aos vários aspectos do seu desempenho, bem como da concorrência.

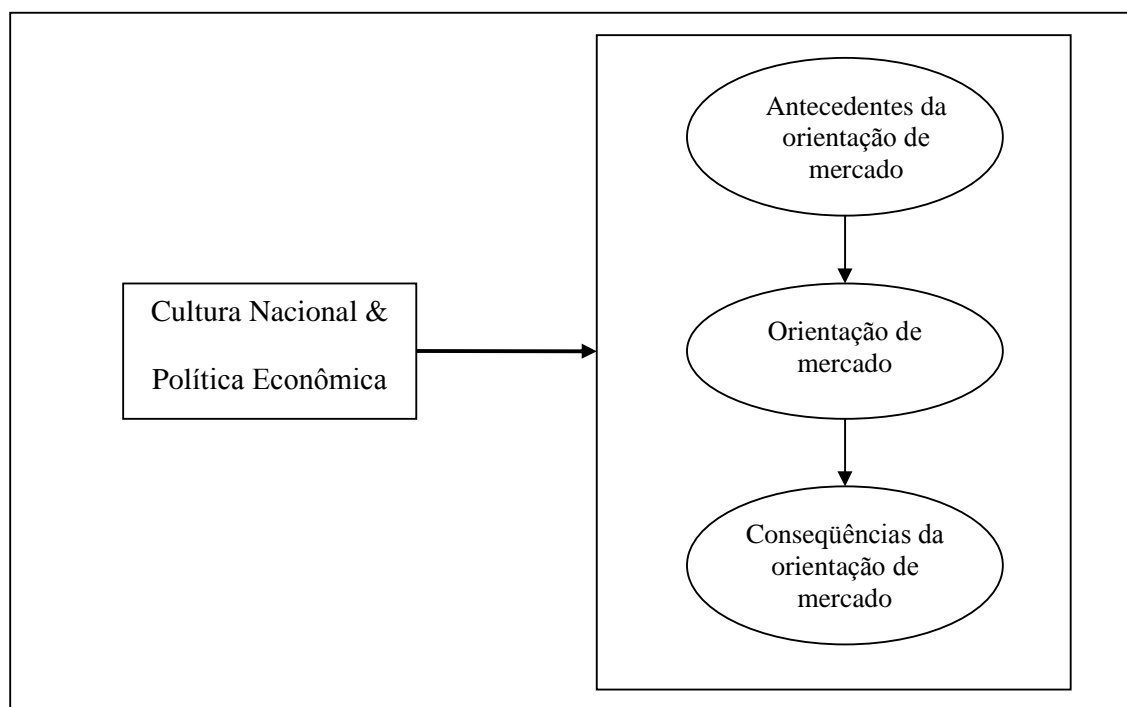
Compreender a satisfação é essencial para se direcionar as estratégias de marketing da empresa, pois é após o uso que o consumidor avalia a sua satisfação com a compra do produto ou serviço. A satisfação é um sentimento do consumidor em relação a um desempenho real. É o julgamento que o cliente constroi durante ou depois do consumo do produto ou serviço, sendo, portanto, reação ou sentimento e não expectativa (SOLOMON, 2005).

### **2.6.3 Orientação para o mercado**

Selnes *et al* (1996) colocam que a orientação para o mercado refere-se à criação da inteligência de mercado pela empresa. Esta inteligência deve se

disseminar por todos os setores da empresa e este processo deve ocorrer com muita receptividade pelos seus colaboradores. Como as necessidades dos clientes e as suas expectativas estão evoluindo continuamente ao longo do tempo, é fundamental para a empresa sempre fornecer produtos de alta qualidade aos consumidores e buscar atender às mudanças das necessidades do mercado.

Selnes *et al* (1996) descrevem que a política econômica e a cultura nacional também podem afetar o grau de orientação para o mercado na organização. Estes autores propuseram um esquema que mostra a orientação para o mercado com seus antecedentes e conseqüências, imersos em um contexto de dois fatores que são a cultura nacional e a política econômica. O esquema está ilustrado na figura 03.



**Figura 03 – Esquema proposto por Selnes, Jaworski e Kohli (1996).**  
Fonte: Selnes *et al* (1996, p.142).

Como um dos resultados de suas pesquisas, estes autores mostraram fortes evidências de que a cultura nacional e a política econômica influenciam na orientação para o mercado, nos seus antecedentes e nos seus conseqüentes. Este



esquema foi testado nos Estados Unidos e na Escandinávia e nos dois países as evidências foram similares.

Conforme Slater e Narver (2000, p.69), a orientação para o mercado é “a cultura organizacional que produz excelente desempenho por intermédio do seu empenho na criação de valor superior para os clientes”. Estes valores e crenças implícitos nesta cultura incentivam a gerar uma contínua aprendizagem organizacional em relação às necessidades dos consumidores e também em relação às capacidades e estratégias dos concorrentes. Para estes pesquisadores há fortes indícios que provam a existência de uma relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho empresarial.

Segundo Deshpandé *et al* (2000), a orientação para o mercado é o conjunto de crenças que coloca os interesses do cliente em primeiro lugar. É quando a empresa possui uma filosofia de gestão em que o cliente é o foco principal. Neste caso, a gestão é sustentada pelos conceitos de marketing. Neste contexto, o marketing de relacionamento utilizado como uma das estratégias de marketing é fundamental na orientação para o mercado.

Morgan e Hunt (1999) declaram que, apesar disso, infelizmente estas estratégias de marketing de relacionamento têm sido amplamente negligenciadas. Embora as estratégias de marketing de relacionamento sejam necessárias nos esforços iniciais do marketing das empresas, como acontece com qualquer esforço científico, deve-se incluir a identificação e a classificação do que é importante e estabelecer as relações entre as variáveis envolvidas na investigação.

Morgan e Hunt (1999) ainda destacam que o crucial para se entender o papel das estratégias de marketing é reconhecer primeiramente os recursos que são necessários para obter ganhos por intermédio do marketing de relacionamento. É

fundamental adaptar-se aos vários parceiros econômicos, estratégicos e sociais e, por último, ter a consciência das vantagens geradas por estas estratégias de marketing de relacionamento, quando estas são implantadas de forma correta em relação aos recursos financeiros investidos.

Day (1994) coloca que uma empresa é orientada para o mercado quando usa sua habilidade para lhe trazer vantagem competitiva. Não adianta a empresa ter uma boa instalação física se não oferece os melhores produtos (e serviços) para seus clientes. A empresa deve ter a capacidade de saber o que os clientes querem, quando querem e como querem seus produtos. Para isso, a empresa deve ter um sistema de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, etc.) que darão suporte a esta tecnologia, com o objetivo final de satisfazer os seus clientes.

Day (1994) ainda descreve que as habilidades podem ser:

a) internas à empresa – referem-se ao desenvolvimento tecnológico, processos de fabricação e gestão de recursos humanos;

b) externas à empresa – que estão relacionadas com o sistema de informação de marketing (SIM) da empresa e que envolvem:

(1) pesquisas de marketing (utilizadas para determinar a satisfação dos consumidores; obter informações para desenvolvimento de estratégias de marketing e também para o desenvolvimento de novos produtos);

(2) marketing de relacionamento (que liga os clientes à empresa);

(3) sistemas que envolvem controle de estoque e de pedidos de compra de produtos.

Observa-se, após a apresentação destes conceitos a importância de uma empresa direcionar seus esforços de marketing com o objetivo de melhorar a satisfação de seus clientes agregando assim, vantagem competitiva.

## 2.7 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Alguns autores, entre eles Zeithaml *et al* (1996); Chernev (1997); Nowlis e Simonson (1997); Miniard e Barone (1997); Pham (1998); Lehmann (1999); Bagozzi e Dholakia (1999); Brown e Carpenter (2000); Degeratu *et al* (2000); Vermeir *et al* (2002); Bakewell e Mitchell (2003); Davies e Cline (2005); Laros e Steenkamp (2005); Moschis *et al* (2005); e Tadajewski e Tsukamoto (2006) têm buscado explicar atitudes e outros construtos fortemente relacionados ao comportamento do consumidor.

Kotler (2000, p.182) afirma que “o propósito do marketing é satisfazer às necessidades e desejos dos clientes-alvo”. O campo do comportamento do consumidor estuda como indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, idéias ou experiências para satisfazerem suas necessidades e seus desejos. Entender o comportamento dos clientes não é tarefa fácil. Os clientes podem dizer uma coisa e fazer outra, não tendo consciência de suas motivações mais profundas e podem responder a influências que façam com que mudem de idéia no minuto.

Este autor relata que o comportamento do consumidor está ligado diretamente a quatro fatores, que são: o cultural, o social, o pessoal e o psicológico. Em sua opinião, o fator que exerce a maior e mais profunda influência é o fator cultural.

Blackwell, Miniard e Engel (2005, p.6) definem comportamento do consumidor como sendo “as atividades com que as pessoas se ocupam quando obtêm, consomem e dispõem de produtos e serviços”.

Wilkie (*apud* SALDANHA, 2004, p.46) descreve que o comportamento do consumidor, de muitos modos, é um fenômeno sutil e não apenas um *common*

*sense*. As razões que justificam o comportamento não são sempre claras. As ações dos indivíduos como consumidores são, algumas vezes, difíceis de prever e algumas vezes duros de explicar.

Karsaklian (2004) descreve que o comportamento do consumidor internacional também é afetado diretamente pelo seu nível de renda. Em culturas mais coletivistas (asiáticos, árabes e latino-americanos), a necessidade de pertencer a um grupo é mais importante do que nas culturas individualistas como a norte-americana, a escandinava e a suíça. Isso faz com que os produtos que causam maior ostentação ou produtos de auto-expressão sejam considerados os de primeira necessidade.

Existem ainda outros fatores a serem considerados quando se analisa mercados internacionais frente ao comportamento de seus consumidores. A idade dos consumidores desses países pode revelar um mercado promissor. Países onde a longevidade é elevada, os segmentos de terceira idade têm se mostrado altamente rentáveis. São grupos formados por pessoas aposentadas com alto poder aquisitivo, sem responsabilidade financeira com filhos ou netos e gozando de boa saúde. Esta parcela de consumidores são os principais clientes de seguros, viagens, excursões e outras formas de lazer.

Outro fator é a estrutura familiar. Em certos países o tipo de família predominante é a nuclear, composta basicamente por pais e filhos. Em outros países já predominam famílias maiores, estendidas aos avôs e às avós e por vezes, tios e primos. É muito importante pesquisar a estrutura familiar do consumidor internacional, pois um dos grandes objetivos é descobrir nos integrantes da família quem decide a compra. Nas culturas ocidentais geralmente quem decide a compra de produtos infantis é a mãe, o que não ocorre em alguns países orientais, como a

Armênia. Neste caso os produtos infantis são escolhidos pela avó paterna. A composição familiar tem variado nas últimas décadas. Os novos tipos de composição têm influenciado nos padrões de consumo. Pais separados, casais homossexuais, jovens morando sozinhos e divorciados morando sozinhos têm modificado as formas de consumo em todo o mundo (KARSAKLIAN, 2004).

Solomon (2005) relata que a posição de uma pessoa na estrutura social é um importante determinante de quanto e como ela gasta o seu dinheiro. Este lugar, chamado de classe social, é determinado por um complexo conjunto de variáveis incluindo renda, história familiar e ocupação.

Para Henry (2002), as pessoas podem ser alocadas por classes sociais e esta segmentação é significativa na determinação do comportamento dos consumidores.

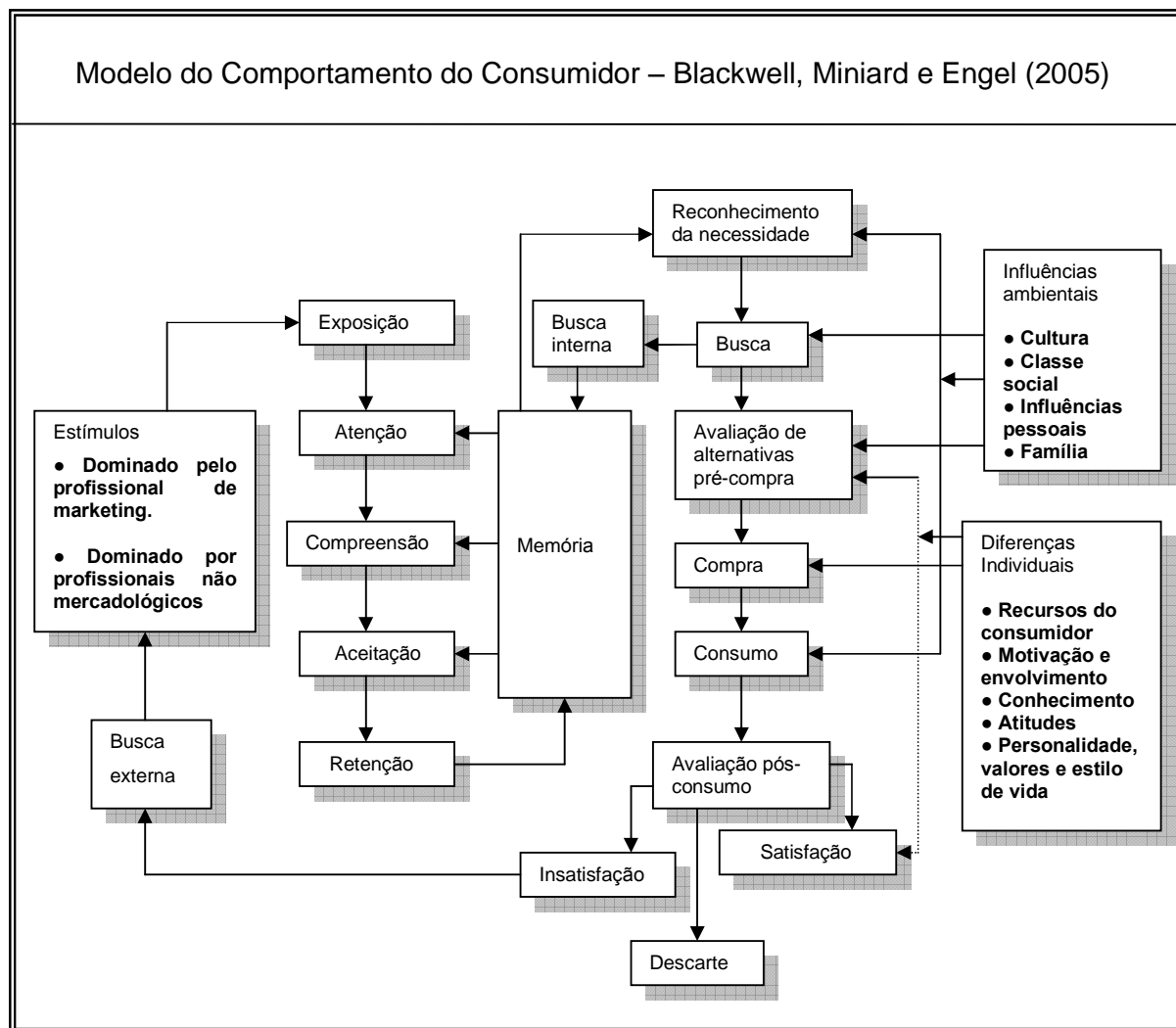
Enfim, quando um *cluster* tem sua produção focada na fabricação de calçados, conceitos de comportamento do consumidor são importantes, pois contribuem diretamente para o desenvolvimento de vários atributos (cores, *design*, materiais, etc.) que faz parte deste produto com variações, ou seja, tão complexo.

### **2.7.1 Modelo do comportamento do consumidor de Blackwell, Miniard e Engel**

Nos dias atuais, a globalização influencia fortemente muitas empresas em suas estratégias. Estas firmas precisam compreender porque e como as pessoas consomem e também porque e como elas compram. Estes questionamentos são o foco atual de muitos estudos no campo do comportamento do consumidor.

Na figura 04 ilustra-se um dos modelos clássicos do comportamento do consumidor que foi proposto por Blackwell, Miniard e Engel. Este modelo vem sendo atualizado desde sua primeira versão publicada em 1969. O modelo propõe uma

estrutura explicativa do comportamento de escolha da marca pelo consumidor e estabelece relações entre as variáveis que fazem parte do processo e a sua expressão mensurável (KARSAKLIAN, 2004).



**Figura 04: Modelo do Comportamento do Consumidor de Blackwell, Miniard e Engel (2005).**  
**Fonte: Blackwell, Miniard e Engel (2005, p. 86).**

Blackwell *et al* (2005) afirmam que a tomada de decisão do consumidor possui os seguintes estágios:

1. *Reconhecimento de necessidade* – uma percepção da diferença entre a situação desejada e a situação real suficiente para despertar e ativar o processo decisório;

2. *Busca de informação* – busca de informação armazenada na memória (busca interna) ou aquisição de informação relevante para a decisão no ambiente (busca externa);

3. *Avaliação de alternativa pré-compra* – avaliação das opções em termos de benefícios esperados e estreitamento da escolha para a alternativa preferida;

4. *Compra* – aquisição da alternativa preferida ou de uma substituta aceitável;

5. *Consumo* – uso da alternativa comprada;

6. *Avaliação de alternativa pós-compra* – avaliação do grau em que a existência de consumo produziu satisfação;

7. *Despojamento* – descarte do produto não-consumido ou do que dele restou.

Blackwell *et al* (2005) descrevem que existem muitas variáveis que moldam o processo de decisão do consumidor e que são divididas em três categorias, a saber:

a) Diferenças individuais – é composta pelas seguintes categorias: recursos do consumidor, conhecimento, atitudes, motivação, personalidade, valores e estilo de vida;

b) Influências ambientais – cultura, classe social, influência pessoal, família e situação;

c) Processos psicológicos – processamento da informação, aprendizagem e mudança de atitude e comportamento.

Segundo Karsaklian (2004), este modelo é um instrumento importante para a pesquisa fundamental, pois mostra os pontos de impacto dos elementos que fazem parte da estratégia de marketing sobre o comportamento do consumidor.

O modelo mostra que o comportamento do consumidor é um tema complexo e que, principalmente para se ter êxito na elaboração de estratégias de marketing eficazes, é fundamental conhecer o consumidor (tanto o lojista quanto o consumidor

final) em relação a sua cultura, estilo de vida, classe social, atitudes, recursos financeiros, estrutura familiar, valores, motivações e conhecimento.

### **2.7.2 Comportamento do consumidor organizacional**

Espera-se dos profissionais de marketing o máximo de esforço para que estes possam proporcionar aos executivos de compras das empresas, os bens e serviços que estas firmas necessitam para atingir suas metas e objetivos. Conforme Churchill Jr. e Paul Peter (2005) é necessário entender o comportamento do consumidor organizacional com o objetivo de buscar sempre oferecer-lhe um valor superior.

Para Kotler (2000, p.214), a compra organizacional “é um processo de tomada de decisão por meio do qual as organizações estabelecem a necessidade de compra de produtos e serviços, além de identificar, avaliar e escolher, entre as marcas e os fornecedores disponíveis, qual a melhor opção”.

Sheth *et al* (2001) destacam que os processos de decisão de compra dos clientes industriais e governamentais são bem distintos dos processos de decisão de compra de pessoas e das unidades domésticas. Para se vender aos clientes organizacionais é necessário entender os processos decisórios destes clientes como pagantes, usuários e consumidores finais.

Solomon (2005, p.281) define os compradores organizacionais como “as pessoas que comprem mercadorias e serviços em nome de empresas para uso no processo de fabricação, distribuição ou revenda”. Estes indivíduos comprem de profissionais que se especializam em atender as necessidades das empresas, hospitais, lojas e órgãos governamentais. Há muita responsabilidade sobre estas



decisões de compra e é muito importante compreender como estas decisões são tomadas.

Churchill Jr. e Paul Peter (2005) relatam que, apesar de os compradores organizacionais serem pessoas sujeitas a predisposições humanas normais, suas decisões devem ser altamente racionais, pois devem trazer mais valor para a organização do que outras opções que a empresa teria, opções estas oferecidas pela concorrência.

As vendas e as compras organizacionais envolvem maiores volumes financeiros, pois seus clientes são empresas que variam, desde uma pequena oficina de móveis até grandes corporações e empresas de governo. São mercados com menos compradores do que os de bens de consumo porque, evidentemente, existem menos empresas do que pessoas. Este número se reduz ainda mais quando se trata de produtos muito específicos ou quando o volume de mercadorias da transação é elevado.

Churchill Jr. e Paul Peter (2005) dizem que quando um gerente realiza uma compra organizacional, quase sempre sua decisão é avaliada por um superior na organização, ou seja, o gerente tem que dar explicações sobre seu comportamento de compra, se for solicitado. Na transação comercial, o vendedor desenvolve uma forte relação com o comprador, auxiliando a identificar e solucionar problemas e ajudando a empresa compradora a melhorar seus processos e estratégias. Há três forças desempenhando um papel fundamental nas decisões de compras organizacionais, sendo estas a demanda, a concorrência e a tecnologia.

Conforme Solomon (2005, p.281), a percepção dos compradores organizacionais sofre a influência de alguns fatores, que são:

a) as *expectativas* quanto ao fornecedor – refere-se à qualidade do produto, à competência, ao comportamento dos funcionários da empresa e às experiências anteriores ao negociar com aquele fornecedor;

b) o *clima organizacional* de sua própria empresa – associado às percepções em relação à forma de como a empresa incentiva o desempenho e o valoriza;

c) a *avaliação* do comprador em relação ao seu próprio desempenho – é quando o comprador avalia se está ou não correndo riscos.

Solomon (2005) descreve que os compradores organizacionais começam a interagir em um processo de aprendizagem em que os funcionários da organização trocam informações uns com os outros e desenvolvem uma *memória organizacional*, tentando resolver problemas, pesquisando informações e procurando sempre avaliar a melhor alternativa disponível.

No quadro 02 mostra-se uma comparação entre os compradores organizacionais e os consumidores.

<b>Características</b>	<b>Compradores organizacionais</b>	<b>Consumidores</b>
Número de compradores no mercado	Poucos	Muitos
Tamanho das compras (quantidade e valor unitário).	Grande	Pequeno
Crítérios de decisão	Primariamente racionais	Racionais e emocionais
Interdependência entre comprador e vendedor	Forte	Fraca
Número de pessoas envolvidas nas decisões de compra	Muitas	Poucas

**Quadro 02: Comparação entre compradores organizacionais e consumidores.**

**Fonte: Churchill Jr. e Paul Peter (2005, p.174).**

Os compradores organizacionais são influenciados por estímulos internos e externos. Os externos referem-se à natureza da organização em que o comprador trabalha, considerando todo o ambiente tecnológico e econômico em que a empresa

está inserida e o interno inclui as características psicológicas únicas do comprador, como a sua experiência prática na função e a disposição para correr riscos.

Sheth *et al* (2001) descreve que os profissionais de marketing desenvolveram formas diferentes de satisfazer clientes domésticos e organizacionais, em parte devido a diferença de comportamento destes dois tipos de clientes.

Este autor apresenta no quadro 03 uma comparação entre as diferenças das compras empresariais e de unidades domésticas.

<b>Características</b>	<b>Compras de unidades domésticas</b>	<b>Compras empresariais</b>
Especialização dos papéis do cliente	Combinadas ou ligeiramente especializadas	Moderadamente até altamente especializadas
Formalização do processo de compra	Informal	Ligeiramente formal (pequenas empresas) até formal (grandes empresas)
Responsabilidade por decisões	Geralmente não medidas em termos formais	Mensurações rigorosas
Capacidades internas	Fracas	Fracas (pequenas empresas) e muito fortes (grandes empresas)
Complexidade das exigências	Pequena complexidade	Complexidade operacional e estratégica

**Quadro 03: Comparação das compras de empresas e unidades domésticas.**

**Fonte:** Sheth *et al* (2001, p.572).

É importante ter consciência de que as empresas possuem maneiras diferentes de comprar sua matéria-prima e outros produtos necessários para alcançar seus objetivos, simplesmente porque as decisões, apesar de serem relacionadas à empresa, são tomadas por seres humanos sujeitos a variação em suas percepções e em seu comportamento.

É função dos profissionais de marketing identificar grupos de empresas que tenham comportamentos de compra similares e assim focarem suas estratégias de vendas nestas organizações.

### 2.7.3 Comportamento do consumidor calçadista

Hoje os consumidores de muitas nações possuem várias formas de adquirir novos produtos. Os canais de distribuição estão sempre evoluindo, para cada vez mais facilitar a venda. Produtos módicos e facilidade de crédito possibilitam às classes C e D terem o prazer de adquirir artigos de moda e bem estar. No mercado de luxo impera a lei da exclusividade e do poder de possuir algo único, a qualquer preço.

O mercado da moda é muito volátil porque os consumidores estão freqüentemente buscando novas tendências. As empresas precisam perceber o que os consumidores procuram para satisfazer os seus desejos e as suas necessidades.

Neste item, descreve-se como os profissionais da área de desenvolvimento de produtos estão classificando o mercado, ou seja, como estão tentando entender um pouco mais o *comportamento do consumidor de calçados* que é tão complexo. Isto é fundamental, pois objetiva-se descobrir que tendências irão *inspirar* a criação destes calçados e os detalhes dos materiais e de *design* (que neste tipo de produto é tão importante) que deverão ser utilizados na fabricação dos novos produtos.

Nos itens 2.7.3.1, 2.7.3.2, 2.7.3.3, irá se abordar sucintamente quais os temas (conceitos) que foram utilizados para *inspirar* as coleções de verão/2009, inverno/2009 e possibilitaram um *preview* para a coleção de verão/2010.

#### 2.7.3.1 Caracterização do consumidor direcionada à coleção de verão/2009

De acordo com o guia do Fórum de Inspirações para Calçados e Artefatos (FORUM-VERÃO/2009, 2008), hoje não se pode mais dividir os consumidores em

faixas etárias, mas sim em grupos de interesses e posturas comuns. Por meio de decodificação das necessidades dos clientes é possível desenvolver produtos mais específicos, mesmo que estes consumidores não tenham a consciência exata do que querem ou do que necessitam.

Neste contexto o consumidor de calçados pode ser dividido em quatro grupos distintos de interesses e comportamentos, a saber:

a) *Necessidades* – este consumidor não se influencia por modismos. Os atributos que chamam sua atenção são a qualidade e a tradição. Seu comportamento de consumo está fortemente relacionado com *status*, recordação e história. Neste grupo de consumidores a credibilidade da marca/produto passa de geração em geração num tipo de herança de consumo. A marca usada pelo avô é a mesma utilizada pelo pai e que será a mesma utilizada pelo filho. Especificamente, em relação à fabricação de calçados para estes consumidores, é importante a aplicação de técnicas que lembrem a passagem do tempo no produto. Deve-se enfatizar a utilização de couro enrugado, corroído, bordados com simbologia, aplicação de broches, desenhos de brasões, metalizados envelhecidos com diferentes tonalidades, efeitos de fosco e aplicação de monogramas e iniciais, fornecendo requinte e propriedade ao produto;

b) *Simples* – voltado para a natureza e espontâneo, este consumidor está inserido na atualidade consciente do seu lugar na sociedade. Ele valoriza a essência dos produtos e de todas as coisas, buscando qualidade para si e para os que vivem ao seu redor. Acredita em princípios relacionados ao bem estar e preocupa-se com o futuro. Busca inovação e tecnologia que refletem um estilo de vida sofisticado (FORUM-VERÃO/2009, 2008). No que se refere ao tipo de calçado para este consumidor, deve-se procurar mesclar o orgânico com o inorgânico, sem perder a

funcionalidade. Cores aquareladas, brilhos elegantes e discretos são bem vindos. Elementos geométricos na criação de desenhos e aplicação de pontos de luz são sugeridos, mas num determinado grau de sofisticação e sem excesso;

c) *Instantâneo* – este consumidor é um reflexo das manifestações sociais e culturais que marcam a primeira década do século XXI, na qual o indivíduo necessita se sentir especial. Este consumidor é de espírito jovem. Não se importa em ter a vida exposta em páginas na Internet (*Orkut e Fotolog*) e tem constante necessidade de receber informações. É um consumidor que deseja produtos de giro rápido e apelo *fast* e *ultrafresh*. Neste caso, para a fabricação dos calçados, vale a experimentação em formas e cores com detalhes fluorescentes, com materiais reluzentes. A aplicação de PVC, vinil, poliéster e cristais conferem um visual lúdico de apelo pop (FORUM-VERÃO/2009, 2008);

d) *Excesso* – Este consumidor quase sempre investe no uso de marcas reconhecidas nacional ou internacionalmente, porque acredita que estas marcas vão lhe trazer importância e posição. É apaixonado por comprar, buscando auto-afirmação cultural e social, por intermédio de consumo em produtos de apelo sensual e reconhecível, nos quais a imagem é tudo. Na elaboração dos calçados para o *estilo* deste consumidor, deve-se desenvolver produtos que tragam lembranças do barroco, de formas extravagantes e rebuscadas, em linhas sinuosas de saltos e solados e com ênfase em logomarcas trabalhadas com evidência.

É importante dar ênfase nos efeitos de couro laminado, metalizado e laqueado para sapatos. As superfícies devem ser rebuscadas, tendo acabamentos como texturas, brocados, excesso de bordados, vidrilhos e *glitters*. O uso de transparências para acentuar a mistura é sugerido. No caso do uso de peles exóticas

como, por exemplo, jacarés, peixes e avestruz, estes materiais podem ganhar efeitos metalizados e novas leituras (FORUM-VERÃO/2009, 2008).

### **2.7.3.2 Caracterização do consumidor direcionada à coleção de inverno/2009**

Conforme o guia do Fórum de Inspirações para Calçados e Artefatos, (FORUM-VERÃO/2009, 2008), para se desenvolver a coleção inverno/2009, precisou-se ir além da seguinte questão: *Quem é o consumidor?*

Neste caso é fundamental entender quem o consumidor quer ser ou parecer. Isto influencia bastante na decisão de compra, buscando analisar não mais o consumidor por grupos (como no item 2.7.3.1), mas sim por interesses em comum. Objetiva-se aqui desenvolver produtos que assimilem os novos tempos e que somente utilizar o conceito de grupos já está ultrapassado. Para oferecer o que o consumidor vai buscar no inverno/2009, o tema de inspiração baseou-se em quatro palavras que representam e enfatizam os interesses em comum, a saber:

a) *Reminiscências* – neste tema imperam as emoções e os desejos que são trazidos por nossas lembranças, ou seja, o que vive em nossas memórias. Em relação aos calçados, sugere-se a presença de couro macio e maleável, com rugas, pregas e plissados, perfurações, efeito marmorizado, recortes vazados com ar tradicional e pequenas flores estampadas ou impressas sobre o material. Tecidos de revestimento em forração xadrez ou desenhos de efeitos vitrais. Os saltos podem ter desenhos que lembram assoalhos de tacos. Nas solas podem-se imprimir estampadas em estilo clássico ou inspiradas em tecidos de decoração;

b) *Conforto* – neste caso, o que importa é a sensação de bem estar, ou seja, sapatos muito macios e confortáveis, de maneira que o consumidor poderá usá-los

por horas sem sentir. Aqui se aconselha o uso de palmilhas e solas com perfumes e aromas. Os solados podem ser em plástico com desenhos abstratos ou lúdicos. Podem ter texturas e acabamentos diferenciados, imitando madeira ou materiais orgânicos. As palmilhas devem ter feltros, serem bem acolchoadas e terem costuras ou perfurações que lembram imagens geométricas ou flores. Os calçados podem também ter estampas com listras ou desenhos que remetem a matérias-primas naturais, como palhas e ráfia (FORUM-INVERNO/2009, 2008);

c) *Inovação* – o destaque aqui é a nova maneira de se aplicar a tecnologia, seja na forma de pensar, agir, criar, desenvolver ou comercializar um produto. O calçado deve ter inovações nas construções, formas, materiais ou ainda em sua apresentação ou *linguagem*. Nesta situação é importante destacar a utilização de laminados sintéticos tipo *pele de cobra* e cores inesperadas com desenhos ópticos e metalizados de apelo futurista. Sugere-se também perfurações, efeitos tridimensionais, recortes, impressões de dobraduras e aplicação de bordados, paetês e pespontos aparentes. Em relação aos solados, estes podem ser plásticos ou em borracha, com imagens divertidas e *design clean*. Forros brilhantes e que podem ser utilizados internamente e externamente ao produto e com tonalidades cinza, preto e prata, são indicados. Para os detalhes e acabamentos, a busca do novo se dá por intermédio de materiais tecnológicos com outros de origem reciclável. Pode-se utilizar resinas coloridas em formas vazadas, com brilho ou detalhes em couro, acrescentando-se também ao produto cristais ou vidrilhos;

d) *Exclusivo* – este consumidor valoriza o que é único, ou seja, a caracterização deste estilo é por peças únicas, raras, preciosas, feitas à mão ou sob medida. Em seus produtos podem ser utilizados couros exóticos (jacaré, avestruz ou enguia) ou outras estampas que imitem pele de animais. Efeitos metalizados e



texturas inesperadas sugerem um *ar nobre* à matéria-prima. A aplicação de couro com recortes vazados obtidos por cortes a *laser* ou feitos à mão e, finalizando, a utilização de linhas coloridas em cores fortes ou metalizadas. Também são sugeridos saltos com trabalhos inesperados, entrelaçados de palha, valorizando assim o trabalho artesanal. Os forros podem ser de tecidos estampados e em cores contrastantes ou ainda dublados com desenhos diversificados e de apelo requintado (FORUM-INVERNO/2009, 2008).

### **2.7.3.3 Um *preview* do consumidor direcionado à coleção de verão/2010**

O guia do Fórum de Inspirações para Calçados e Artefatos (FORUM-INVERNO/2009, 2008) apresenta algumas idéias que podem *inspirar* a coleção verão 2010. Os profissionais da área estão apostando em acabamentos diferenciados do convencional, experimentando novas aplicações de textura e efeitos sobre materiais pouco explorados. Sugerem-se fusões de materiais que mesclam cores, proporcionando efeitos de profundidade. Desenhos e recortes podem ser elaborados com técnicas utilizando-se *laser*.

Os grandes estilistas também recomendam a utilização de perfurações que agregam valor aos produtos e promovem a sensação de frescor. É o que se busca nesta estação de temperaturas elevadas. Aposta-se também em materiais mais excêntricos (couro de avestruz e pele de coelho) que devem participar como coadjuvantes desta estação.

Encerrando, estas são as idéias que devem fundamentar as criações da coleção verão/2010, baseadas nos conceitos de *emocionar, humanizar, surpreender e satisfazer* os consumidores.

#### 2.7.4 Diferenciação e posicionamento

Diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência (KOTLER, 2000). O número de oportunidades de diferenciação varia de acordo com o setor em que a empresa atua. Com relação ao potencial de diferenciação, os produtos tangíveis variam muito. Pode-se citar o frango, o aço e a soja como exemplos de produtos com baixo potencial de diferenciação. Mas, apesar deste pequeno potencial, estes produtos também podem ser diferenciados.

Para Kotler (2000) os automóveis, os móveis e os edifícios comerciais, entre outros produtos, possuem alto grau de diferenciação, porque é possível modificá-los em vários atributos (forma, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo, estilo e *design*).

Ferrel e Hartline (2005) descrevem que a diferenciação envolve a criação de diferenças na oferta do produto de uma empresa, o que a faz ser distinta da concorrência. Estas diferenças baseiam-se tipicamente em algumas características adicionais agregadas aos produtos e serviços oferecidos pela empresa. O conceito de posicionamento atua na abordagem de modificação não do produto, mas sim da sua posição na mente dos consumidores.

Conforme Ries e Trout (2002), posicionamento não é o que a empresa faz com o produto e sim o que a empresa provoca na mente dos consumidores e dos clientes potenciais. Posicionar não é criar algo novo, e sim trabalhar o que se tem na mente do consumidor de uma forma diferente. Uma empresa deve buscar se posicionar na mente do consumidor de forma a ser sempre a primeira a surgir na sua memória.

Churchill Jr. e Peter (2005) relatam que o posicionamento envolve a criação de uma percepção favorável do produto em relação aos concorrentes na mente dos compradores potenciais. O resultado (posicionamento do produto) é a visão dos clientes potenciais a respeito do produto em comparação às alternativas de compra. Para uma empresa ter sucesso em seu posicionamento, os clientes potenciais precisam conhecer o produto e as necessidades ou desejos que ele pretende suprir.

Conforme Churchill Jr. e Peter (2005), as decisões sobre posicionamento devem se apresentar de forma consistente em relação à marca e ao *marketing mix*.

A posição de um produto é formada por um complexo grupo de percepções, impressões e sentimentos do consumidor sobre o mesmo (produto) em relação aos concorrentes.

Kotler (2000) descreve que posicionar um produto ou serviço é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo.

Ferrel e Hartline (2005) destacam que o posicionamento está associado à criação de uma imagem mental da oferta de um produto e suas características diferenciadoras na mente dos consumidores do mercado-alvo. Esta imagem formada na mente dos consumidores pode se basear em diferenças reais ou percebidas entre as ofertas de produtos.

Observa-se então que, enquanto a diferenciação está alicerçada na modificação do próprio produto, o posicionamento está relacionado com as percepções que os consumidores têm dos benefícios do produto, percepções estas reais ou imaginárias. As afirmações precedentes contribuem teoricamente para a importância destes dois construtos que estão fortemente associados à decisão de compra de qualquer consumidor.

## 2.8 MARCA

Neste item apresentam-se inicialmente definições de marca divulgadas por alguns autores, entre eles Aaker (1998; 2007), Kotler (2000) e Kapferer (2004).

Posteriormente, abrange-se a gestão de marcas e, finalizando, aborda-se este assunto, focando-o de forma mais acentuada em marca regional (marca territorial).

### 2.8.1 Definições de marca

Segundo Aaker (1998, p. 7), uma marca é “um nome diferenciado e/ou símbolo (logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes”.

De acordo com Kotler (2000, p. 426), a *American Marketing Association* define marca como sendo “um nome, termo, símbolo ou desenho (ou uma combinação desses elementos) que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los da concorrência”.

Uma marca é essencialmente uma promessa que a empresa faz de fornecer atributos específicos, benefícios e serviços uniformes aos consumidores de seus produtos. As melhores marcas trazem garantia de qualidade e, conforme a lei das marcas, as empresas têm direitos exclusivos e vitalícios sobre elas (KOTLER, 2000).

Runyan e Huddleston (2006) definem marca como sendo um nome, termo, *design*, símbolo ou qualquer outra característica que identifique um vendedor de bens ou serviços e a diferencie de outros vendedores de produtos. Para estes autores, a identidade da marca é a imagem central utilizada para diferenciá-la de

seus concorrentes. A identidade da marca representa o posicionamento central do que é declarado aos seus parceiros e clientes.

Kapferer (2004) descreve que a identidade de uma marca traduz uma vontade do homem de se comunicar além do superficial e de ir na direção das raízes da marca. O conceito de identidade está fortemente ligado a três exigências, que são a permanência no tempo, a coerência dos sinais emitidos e o realismo.

Aaker (2007) destaca que a identidade da marca é um conjunto exclusivo de associações feitas com a marca que o seu estrategista procura criar ou manter. Estas associações estão fortemente ligadas com aquilo que a marca pretende realizar e implicam em uma promessa feita aos clientes pela organização.

Segundo Chernatony e Segal-Horn (2003), uma marca integra entidades como valores, cores, nomes, símbolos, palavras e *slogans*. Uma vez que a organização estabelece uma imagem favorável da marca, sua principal tarefa é garantir consistência. Para estes autores, apesar de existir diferentes interpretações de *marca*, o que as distingue é a forma de como a estratégia é implantada.

Vários autores descrevem que os consumidores interpretam as marcas como promessas e que estas interpretações são apropriadas, principalmente no caso de marcas que se referem a serviços, devido às características de intangibilidade e heterogeneidade destes.

Chernatony e Segal-Horn (2003) salientam que uma marca é um conjunto de atributos que alguém compra e estes atributos podem ser reais ou ilusórios, racionais ou irracionais, tangíveis ou intangíveis.

A partir das definições encontradas na bibliografia, observa-se que as marcas carregam consigo uma identidade e uma forma de expressão que faz parte do cotidiano das pessoas. Uma marca muitas vezes representa o jeito de ser da

empresa e seus princípios. Além disso, as empresas se utilizam das marcas em suas ações estratégicas, para melhor posicionar o seu produto ou serviço na tentativa de obter sucesso no mercado.

Hoje as pessoas depositam uma enorme confiança em determinadas marcas, tornando-se fiéis aos produtos representados por elas. Estes consumidores crêem que os valores da empresa estão expressos nos seus produtos no que diz respeito à responsabilidade social, credibilidade e qualidade.

É interessante ressaltar que a empresa deve fazer com que seus consumidores tornem-se fiéis à marca e não apenas ao produto. Caso a organização tenha que deixar de produzir determinado produto, o consumidor deverá se adaptar a outro produto da mesma marca.

### **2.8.2 Gestão de marca**

Alguns autores têm publicado artigos científicos em relação a este assunto. Citam-se, entre eles, Litter e Schlieper (1995); Jones *al et* (2002); Moorthi (2002); Rowley (2004); Blichfeldt (2005); Abernathy (2005); Jevons *al et* (2005); Reast (2005); Hunyan e Huddleston (2006); e Cayla e Eckhardt (2007).

Num ambiente onde a competitividade cresce a todo instante em virtude do fácil acesso a informação e a novas tecnologias, as empresas passam a buscar fatores que as diferenciem dos demais concorrentes de produtos similares, com a finalidade de criar uma vantagem competitiva.

A marca, após o capital e a tecnologia, tornou-se uma importante forma de diferenciação, que passou a assumir um papel que muitas vezes atinge valores superiores aos bens que representa.

Aaker (1998) coloca que uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege tanto o consumidor quanto o fabricante dos concorrentes que oferecem produtos que parecem ser muito similares.

Sua administração exige um compromisso constante de aprimoramento e manutenção, pois ela é quem mantém a memória do produto na mente do consumidor. Os produtos são feitos nas fábricas e as marcas são feitas na mente do consumidor.

Uma marca somente consegue se manter, se for sustentada por produtos que criem um real e verdadeiro valor agregado, ou seja, produtos adequados a satisfazer a evolução dos gostos, necessidades e desejos dos consumidores.

Para Kapferer (2004), marcas fortes diminuem o risco, ou seja, quanto mais forte for a marca, menor o risco que se assume quando se compra os produtos certificados por ela. O preço que se paga pela marca é associado à sua imagem de qualidade superior, portadora de uma promessa específica, que irá satisfazer as expectativas do consumidor. É necessário investimentos na comunicação junto aos consumidores para promover o aspecto único da marca e dotá-la de distinção (notoriedade), diferença percebida e estima.

Como diz Kapferer (2004), sem a publicidade da marca não seriam conhecidas as qualidades intrínsecas do produto e nem os valores não materiais à qual o seu consumo é associado.

É importante destacar que uma marca está fortemente ligada ao seu posicionamento. No âmbito do consumidor, toda a escolha é comparativa. Um produto só pode ser analisado quando ele estiver situado claramente dentro de uma problemática de escolha. Hoje estamos na era da identidade da marca. Uma marca para se tornar ou permanecer forte deve ser fiel a sua identidade.

Conforme o exposto, observa-se a importância de as empresas possuírem uma gestão de marca eficaz e de alta *performance*. Pelo exposto, mostra-se que produtos, quando associados a uma marca bem administrada, agregam valor. Esta é uma forma de as firmas obterem vantagem competitiva perante seus concorrentes.

### **2.8.3 Marca regional**

Segundo Hankingson (2005), a marca regional é uma atividade estratégica de marketing que vem aumentando de forma significativa nos últimos anos. Neste contexto, a marca regional atualmente está se ampliando da sua tradicional função que, inicialmente, era só de atrair turistas em férias. Hoje o seu papel abrange também atrair novos residentes, empresários e o turismo de negócios.

Para Hankingson (2005), as poucas publicações sobre marca regional têm tido como foco preliminar a área turística. Pouco se tem escrito sobre o turismo de negócios, ou seja, associar o local à realização de encontros, conferências, feiras, etc. Este fato é surpreendente, pois muitas regiões nos Estados Unidos e na Europa têm desenvolvido as suas economias locais com investimentos nestas atividades de turismo de negócios.

Conforme esse autor, em contraste aos produtos de consumo, os produtos regionais são mais complexos, apresentando-se como desafiadores para os profissionais que tomam as decisões de marketing. Um dos motivos é que um lugar pode ter duas ou mais entidades holísticas.

Uma cidade pode passar a percepção às pessoas de ser muito antiga (percepção geral da cidade), mas nela pode haver, individualmente, atrações modernas (parques, shoppings, exposições, feiras, etc.).



Este fato pode gerar percepções individuais totalmente diferentes das originadas pela própria cidade em si. É função dos profissionais de marketing selecionarem um *portfólio* de elementos individuais que se adaptem aos desejos e necessidades de cada consumidor.

A vantagem de uma marca regional é que se pode associá-la a um produto que tem capacidade de ser segmentado e satisfazer consumidores muitas vezes com desejos bem diferentes (HANKINGSON, 2005).

Corroborando com este autor, é interessante perceber que uma gestão de marca regional eficiente pode trazer à região do *cluster* potenciais compradores (logistas e consumidores finais) e, principalmente, fixar a marca dos seus produtos (neste caso, calçados) na mente destes consumidores.

## 2.9 MARKETING DE LUGARES

Hankingson (2005) descreve que, devido à complexidade do marketing regional e aos limitados orçamentos públicos, os programas de marketing de lugares têm se limitado à sensibilização ou à criação de diferenciação por intermédio de propagandas nos meios de comunicação (televisão, rádio, *outdoors*, panfletos, etc.).

No caso de municípios e regiões com maiores orçamentos, o desenvolvimento de imagem positiva é feito associando-se o lugar (a região) com algum atributo significativo, como o histórico, o cultural do povo da região ou a associação a personalidades famosas.

Estas estratégias de marketing de lugares têm sido amplamente utilizadas e trouxeram resultado para muitas regiões, tornando-as o destino de muitos turistas.

Para Kotler *et al* (2006), quando objetiva-se desenvolver o marketing de lugares, deve-se fazer escolhas importantes. Para estes autores, existem quatro amplas estratégias para atrair moradores, visitantes, funcionários, comércio, indústria e exportações, a saber:

a) *marketing de imagem* – qualquer que seja o local, este precisa desenvolver uma imagem forte e substancial para atrair consumidores. Um lugar potencialmente atraente pode passar despercebido se não for divulgado corretamente. Um dos objetivos do marketing de imagem é criar um *slogan* criativo e que seja bem fundamentado com as características da região que representa. Mas, nem todos os *slogans* funcionam, pois precisam estar incorporados em uma estratégia de marketing mais abrangente. A imagem de um lugar, para ser bem sucedida, precisa ter validade e ser divulgada por vários canais de comunicação. A imagem de um lugar pode ter alguns graus de atratividade.

Kotler *et al* (2006) destaca que lugares excessivamente atraentes sofrem danos de sua imagem com o excesso de pessoas, longas filas, barulho, poluição, preços altos, etc. Neste caso, lugares como estes deveriam diminuir seus esforços de marketing de lugares, sob pena de começarem a ter sua imagem prejudicada.

Há também os lugares com imagem positiva, onde o grau de atratividade é menor. Nesta situação o desafio é promover os pontos positivos do local e transmití-los de forma eficaz ao seu público-alvo. Essas regiões têm a propensão de atrair moradores e investimentos empresariais.

Existem vários lugares com imagem fraca. Isto normalmente ocorre devido a uma pequena população, localização em áreas periféricas, falta de recursos, de infra-estrutura, etc. Esses lugares precisam de uma estratégia de marketing de imagem com liderança e mensagens claras. Muitas destas localidades, embora

tenham características atraentes, não transformam estes atributos em vantagem competitiva e, sem imagens eficazes, ficam no anonimato.

Kotler *et al* (2006) discorre que vários lugares possuem imagem contraditória, ou seja, as pessoas têm opiniões diferentes sobre eles. Uma cidade grande, por exemplo, para algumas pessoas pode ser um local com muitos recursos gastronômicos e para outras pode ser um local de violência urbana. Nestes casos, a estratégia de marketing de lugares é procurar destacar a imagem positiva e tentar mudar a realidade dos fatores que geram as imagens negativas.

Conseguir reverter uma imagem é complicado pois, normalmente, as primeiras impressões podem ser duradouras e a mídia, geralmente, tende a destacar os aspectos negativos de uma região.

Quando a imagem de uma região for negativa, então os esforços de marketing de lugares devem ser intensificados. O marketing de imagem requer pesquisas para se descobrir como os moradores, visitantes e empresas, tanto da região quanto de outras localidades, percebem o lugar do estudo.

O problema é que o marketing de imagem não traz resultados imediatos, ou seja, as imagens não são fáceis de construir ou se mudar. Normalmente, demoram-se anos para se criar ou modificar uma imagem regional.

Outro problema é a questão política, pois os mandatos são de apenas quatro anos e, muitas vezes, as estratégias são modificadas a cada mandato. Isto dificulta muito a fixação da imagem da região na percepção do consumidor (KOTLER *et al*, 2006).

b) *marketing de atrações* – refere-se aos investimentos em atrações específicas. Somente o fato de se investir na imagem de um lugar não é suficiente para aumentar a sua atratividade. Alguns lugares são afortunados por possuírem

atrativos naturais, como termas com água cristalina, praias de água azul-celeste, praias douradas, dunas de areia branca, etc. Há também as atrações do tipo *Guinness*, quando no local há alguma construção (edifício, estádio, ponte, etc.) que é a maior do mundo em algum atributo.

Uma estratégia comum para destacar a atratividade de uma região é investir em centros de convenções e feiras de grande porte, mas estas obras devem vir acompanhadas de infra-estrutura (restaurantes, hotéis, comércio, etc.). É importante que uma região tenha elementos atrativos, mesmo que não sejam fortemente relacionados aos recursos naturais.

c) *marketing de infra-estrutura* – o papel da infra-estrutura é importantíssimo quando se deseja promover uma determinada região. É necessário que a região tenha sistemas eficazes de transporte, hospedagem, geração de energia e telecomunicações. Os investimentos nesta área, além de necessários, ajudam a diminuir o desemprego e tem o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e do Banco Mundial.

d) *marketing de pessoas* – está associado a promover uma região utilizando-se dos atributos referentes ao seu povo. Há três formas de promoção destas pessoas, a saber:

1) pessoas famosas: são os atores, jogadores de futebol, músicos, escritores, pintores, etc., que podem promover seus países e fazerem campanha de marketing de lugares;

2) líderes entusiasmados: são líderes empresariais e políticos que possuem a habilidade de promoverem os lugares com suas obras pessoais. Como exemplo, pode-se citar o ex-prefeito Jaime Lerner, que implantou o eficaz Sistema de Transporte Coletivo de Curitiba;

3) pessoas competentes: lugares que possuem mão de obra altamente qualificada, ou seja, pessoas com perfil empreendedor e pessoas que se transferem para o lugar agregando valor a ele.

A promoção e comercialização de lugares é atualmente uma das principais preocupações para muitas autoridades no mundo todo.

Conforme Niedomysl (2007), em vários lugares ao redor do mundo os gestores não têm dado muita importância às campanhas de marketing de lugares. Apesar de terem sido realizados alguns estudos, poucos destes têm sido implantados. Para este autor, a geração e manutenção de imagens positivas associadas a um lugar é um fator que vem a contribuir para o desenvolvimento do turismo na região.

Sabe-se que os fatores determinantes na escolha do indivíduo podem diferir quando este opta por um local somente para passar um final de semana, ou quando sua opção é de moradia. Na segunda situação a decisão é mais elaborada.

Muitos fatores, além dos atributos turísticos, serão levados em consideração pelo futuro morador no seu processo de escolha, quando ele for decidir o novo lugar onde fixar moradia.

Neste capítulo descreveu-se a primeira parte da base conceitual, em que foram destacados os seguintes conteúdos, a saber: conceitos de marketing, gestão de marketing, *marketing mix*, marketing internacional, satisfação do consumidor, pesquisa de marketing, comportamento do consumidor, marcas e marketing de lugares, ou seja, conteúdos fortemente relacionados ao objetivo geral e aos objetivos específicos da pesquisa.

No próximo capítulo, abordar-se-á a segunda parte da base conceitual, em que estão descritos conceitos que complementam a fundamentação teórica da tese.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – 2ª PARTE

Nesta segunda parte da fundamentação teórica são abordados conteúdos referentes aos seguintes temas, a saber: desenvolvimento local, sistemas produtivos locais (SPL's), aglomerações produtivas (*clusters*), redes de empresas, cadeia de suprimentos, cadeia produtiva e cadeia de valor. Esses conceitos, em conjunto aos descritos no capítulo anterior, forneceram o suporte teórico para a elaboração deste trabalho.

#### 3.1 DESENVOLVIMENTO LOCAL

Um número considerável de pesquisadores, entre eles Meyer-Stamer (1998); Verschoore Filho (2000); Casarotto Filho e Pires (2001); Iglioni (2001); Porter (2003); Martinelli e Joyal (2004); Zapata (2005); Mckee e Wang (2006); e Whitford e Potter (2007) têm publicado trabalhos relacionados ao desenvolvimento de regiões.

Desde o início dos anos sessenta, os governos ocidentais começaram a ter consciência da importância das disparidades regionais e que, portanto, seria pertinente desenvolver estratégias de desenvolvimento local, mesmo que os discursos políticos fossem mais focados na conjuntura internacional (MARTINELLI e JOYAL, 2004). Conforme estes autores, a globalização vem reforçar a importância do desenvolvimento local, que gera a necessidade de se criar identidades regionais e de se diferenciar as regiões e comunidades para que possam ser competitivas.

As novas demandas de mercado altamente competitivo e em constante mudança exigem um sistema produtivo eficiente na utilização de seus recursos e

eficaz em busca de seus objetivos. Estes requisitos são fundamentais no contexto atual de tanta concorrência entre locais e regiões.

Para Zapata (2005) o paradigma do desenvolvimento centrado no estado-nação se esgota no final do século XX e surge um novo paradigma baseado na concepção do desenvolvimento endógeno local, por meio da criação de planos e projetos com o objetivo de reduzir as desigualdades.

O desenvolvimento local endógeno é caracterizado por um ambiente dotado de conexões espaciais, que oferece uma grande variedade de atores, condições de informação e facilidades para garantir laços entre estas diferentes redes.

Zapata *et al* (2005) ainda descrevem que o desenvolvimento sustentável considera as dimensões econômica, social, política, ambiental e cultural, por meio de uma construção e mobilização dos diversos atores locais em torno de um processo coletivo de desenvolvimento. Objetiva-se aqui o desenvolvimento humano sustentável, a partir das pessoas, pelas pessoas e para as pessoas.

Conforme Martinelli e Joyal (2004, p.10), o conceito de desenvolvimento local endógeno pode ser entendido como “um processo interno de ampliação contínua de agregação de valor na produção, bem como da capacidade de absorção da região”.

Deste processo resulta o aumento do emprego, do produto e da renda do local ou da região. O novo paradigma do desenvolvimento endógeno é estruturado a partir dos atores locais e não mais pelo planejamento centralizado. O desenvolvimento ocorre de baixo para cima, partindo das potencialidades econômicas regionais, ao invés de o desenvolvimento ser imposto de cima para baixo, ou seja, pelo poder governamental do estado.

Verschoore Filho (2000) descreve que o desenvolvimento local é a caracterização da capacidade social de um determinado local de potencializar

recursos e responder aos desafios impostos pela dinâmica da economia mundial.

O desenvolvimento local, de acordo com Cabreira (2002), é entendido como a melhoria da vida de todas as pessoas, tanto das que vivem hoje, quanto das que viverão amanhã. Uma sociedade se desenvolve quando passa a viver melhor e quando aperfeiçoa a vida de seus membros.

Como descrevem Martinelli e Joyal (2004), o desenvolvimento só poderá ser considerado efetivo se constituir-se em desenvolvimento humano, social e sustentável, pois se deve considerar a melhoria da vida das pessoas, da sociedade e com a preocupação do presente e do futuro.

Para Martinelli e Joyal (2004, p.12) o crescimento endógeno leva em consideração cinco fatores que fazem parte da produção econômica e que não podem ser considerados isoladamente. Estes fatores são:

- 1) educação, saúde e segurança alimentar;
- 2) ciência e tecnologia ou pesquisa e desenvolvimento;
- 3) informação e conhecimento;
- 4) instituições públicas e privadas;
- 5) meio ambiente.

Na opinião destes autores, os três primeiros itens descritos acima não devem ser considerados gastos isolados e sim investimentos produtivos. Se forem corretamente incorporados ao processo produtivo, estes fatores irão melhorar a utilização do capital físico, aumentando a produtividade e elevando as taxas de retorno em termos sociais e econômicos.

Casarotto Filho e Pires (2001) descrevem que o desenvolvimento local pode ser expresso pela equação simplificada, mostrada na figura 05. Para estes autores, na prática esta equação não é puramente aritmética, uma vez que a própria



cooperação influenciará na competitividade. No caso do Brasil, o desenvolvimento regional pode ser uma alternativa para o país buscar a superação de muitos problemas.



**Figura 05 – Equação simplificada do desenvolvimento local.**  
**Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001, p.21).**

Uma região competitiva tem condições de aumentar a exportação de seus produtos e gerar empregos além de atenuar as desigualdades sociais.

### **3.2 SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS (SPL's)**

Amato Neto (2000) relata que desde os anos 70 está se observando uma mudança na organização industrial. Isto foi bem evidente com a formação de distritos industriais da chamada *Terceira Itália*. Ocorreu o mesmo na Alemanha, na França, no Reino Unido e no Vale do Silício (EUA). Há também outros exemplos de países onde se destacam as redes de empresas. Estes países são: Japão, Coreia do Sul e Taiwan.

Nessas regiões, as MPME's começaram a adquirir tecnologia de ponta nos processos de produção e modificar as suas estruturas organizacionais, buscando

cooperação com o entorno sócio-econômico. O objetivo desta estratégia foi de adquirir condições para competir em alguns setores com as grandes empresas.

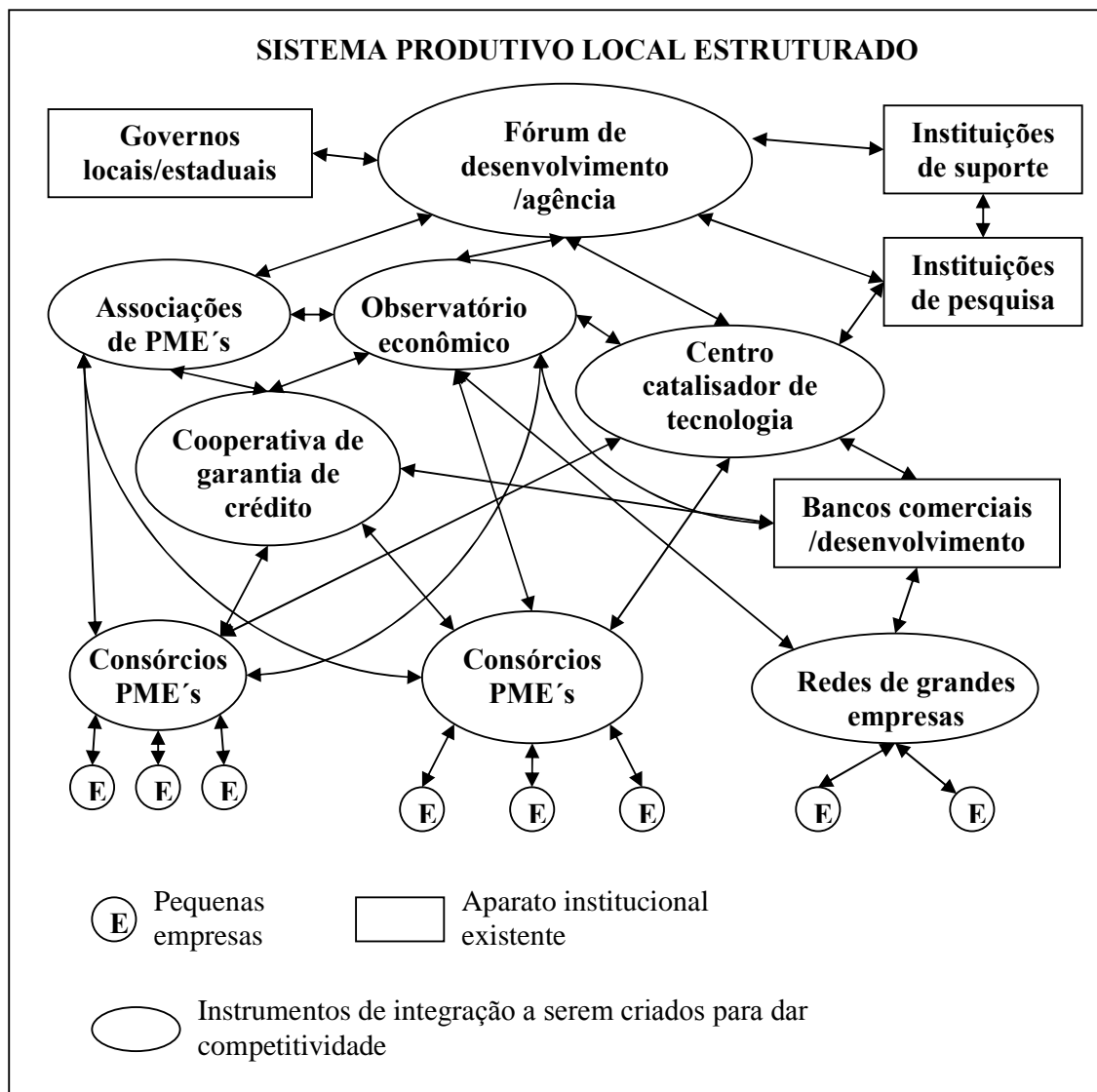
EURADA (1999) define Sistema Produtivo Local (SPL) como “redes cooperativas de negócios, caracterizadas pela concentração territorial, pela especialização em torno de um produto ou ofício e pela solidariedade entre vários atores, não obstante continuar a competição”.

Conforme Cunha (2006, p.31), a EURADA acrescenta detalhes, afirmando que o SPL pode ser definido como “uma configuração de pequenas e médias empresas agrupadas em determinada área, em torno de uma atividade ou negócio”.

Casarotto Filho e Pires (2001, p.20), relatam que um SPL pode ser definido como “um sistema microrregional competitivo que se relaciona de forma aberta com o mundo e com forte concentração dos interesses sociais”. Para estes autores, as pequenas empresas da região podem beneficiar-se da escala de produção, de tecnologia, de marca regional, de logística e da vocação da região em si para ser competitiva. A tendência atual das empresas é de formarem redes (tornarem-se desverticalizadas) enquanto que, em relação à região, ela deve buscar a ocupação de todos dos espaços, ou seja, verticalizar-se.

Casarotto Filho e Pires (2001, p.20) relatam em sua obra uma frase do presidente do Parco Scientifico Tecnologico Centuria de Cesena, Itália, Gabrio Casadei Lucchi, que diz: *“A globalização está se tornando uma competição entre sistemas locais que se relacionam de forma aberta com o mundo e não mais apenas uma competição entre empresas atuando individualmente”*.

Esses autores apresentam um modelo geral para o desenvolvimento de um SPL que está ilustrado na figura 06.



**Figura 06: Modelo geral de rede para o desenvolvimento de um Sistema Produtivo Local.**  
**Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001, p.22).**

Casarotto Filho e Pires (2001) salientam que a sinergia do SPL é aumentada por mecanismos de integração.

Em primeiro grau, têm-se como mecanismos de integração os consórcios das empresas, as cadeias de fornecedores de grandes empresas, os consórcios de marca e as outras formas de cooperação entre as firmas.

As associações empresariais proativas e as cooperativas de crédito (instituições de garantia de crédito) são mecanismos de integração de segundo grau.

Os mecanismos de integração de terceiro grau são formados por todos os atores interessados (*stakeholders*) no desenvolvimento da região, como empresas, governos, bancos, universidades, etc.

Finalizando, o mecanismo de integração de quarto grau seria uma Agência de Desenvolvimento da Região, ou seja, um mecanismo operativo de um Fórum de Desenvolvimento.

Este Fórum de Desenvolvimento e sua estrutura operativa (agência de desenvolvimento) formam a plataforma institucional que servirá de catalisador para a geração de mecanismos de integração.

Normalmente, tanto a agência de desenvolvimento como os mecanismos de integração são privados e formados, basicamente, por gerentes de projetos. A agência de desenvolvimento não substitui as instituições que operam na região e sim deve atuar coordenando as instituições em projetos conjuntos.

Após estas considerações, é possível elaborar o quadro 04, que relaciona os mecanismos de integração que compõem o SPL estruturado em função do seu grau de integração, segundo a abordagem de Casarotto Filho e Pires (2001).

<b>Mecanismos de integração</b>	<b>Grau de integração</b>
Consórcio de empresas, cadeias de fornecedores de grandes empresas, consórcios de marca e outras formas de cooperação entre empresas.	Primeiro grau
Associações empresariais proativas, cooperativas de crédito e instituições de garantia de crédito.	Segundo grau
Empresas, governos (locais, estaduais), bancos, universidades, etc.	Terceiro grau
Fórum de desenvolvimento (agência de desenvolvimento) de uma região	Quarto grau

**Quadro 04: Mecanismos de integração de um Sistema Produtivo Local (SPL) em função do seu grau de integração, segundo a abordagem de Casarotto Filho e Pires (2001).**  
**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Com a chegada da Internet, da Intranet, de outras formas de tecnologia da informação e com as mudanças nos arranjos organizacionais, reforça-se a importância de que principalmente as MPME's devem se aliar estrategicamente.

Este fato possibilita que estas empresas usufruam de mecanismos de integração e de cooperação que possam existir na região onde elas se encontram (AMATO NETO, 2000).

### **3.3 AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS (*CLUSTERS*)**

Após a realização do *meta estudo*, observou-se que, além das obras citadas no item 1.3, existem outras, entre elas Schmitz (1995[a]; 1995[b]; 1997; 1999[a]; 1999[b]); Humphrey e Schmitz (1996; 1998; 2000; 2002); Porter (1999); Rabellotti e Schmitz (1999); Allan Carrie (1999; 2000); Altenburg e Meyer-Stamer (1999); Schmitz e Nadvi (1999); Becchetti e Rossi (2000); Amato Neto (2000); Galvão (2000); Feser e Bergman (2000); Klink e Langen (2001) e Meyer-Stamer (2001), que foram publicadas e abrangem conteúdos referentes a *clusters*. Observa-se na literatura que não há uma definição consensual em relação a *clusters*, mas, apesar disso, alguns autores apresentam as suas definições.

Porter (1999, p.211) descreve *cluster* como “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”. Boa parte das vantagens competitivas reside fora das firmas. Devido a este fato, empresas, governo e associações devem agir conjuntamente, investindo nos ativos coletivos e bens públicos de cada região.

De acordo com Porter (1999), não há necessidade de políticas industriais tradicionais (proteção e subsídios) para as empresas que compõe um *cluster*, porque este tem condições de se sustentar se for produtivo. Uma política governamental importante é a criação de condições para o desenvolvimento de todos os *clusters* existentes. Este autor ainda destaca que a principal razão para a formação do *cluster* está na capacidade competitiva, que é fruto do relacionamento entre as firmas. A rivalidade entre as firmas de um mesmo setor do *cluster* contribui para manter a competitividade entre as firmas correlatas (clientes e fornecedores) por intermédio de troca de informações, estimulando novas tecnologias e inovações.

Porter (1999) destaca que a importância dos *clusters* é reforçada pelo ganho de escala, que é resultado da organização das empresas e que permite a aplicação de elevados investimentos em um contexto de aumento de especialização. A vantagem competitiva das nações deve ser entendida, sobretudo com base nos *clusters*, e não somente em indústrias de forma isolada.

Conforme Casarotto Filho e Pires (2001, p.85), *clusters* são “massas críticas de informações, qualificações, relacionamentos e infra-estrutura em dado setor. As empresas e instituições são *linkadas* por relações comerciais, clientelas e sociedades”.

Iglioni (2001, p.10) descreve os *clusters* como “concentrações espaciais de negócios independentes que se comunicam, dialogam e transacionam para partilhar coletivamente, tanto oportunidades quanto ameaças, gerando novos conhecimentos, concorrência inovadora e chances de cooperação”. Para este autor, os *clusters*, quando se consolidam, podem dar início a um complexo de instituições, costumes e relações de confiança que tendem a estimular três fatores importantes para o dinamismo econômico, que são:

- a) a combinação de concorrência com cooperação;
- b) a combinação de conflito com participação;
- c) a combinação do conhecimento local e prático com o conhecimento científico.

Na opinião de Martinelli e Oliveira (2003), os *clusters* locais podem ser considerados um exemplo de desenvolvimento industrial, em que as pequenas e médias empresas transformam-se em produtores e exportadores eficientes e de sucesso, ao aproveitarem as vantagens tangíveis e intangíveis inerentes da proximidade e concentração territorial.

Devido ao número de estudos existentes, é possível destacar que os *clusters* são relevantes para os países em desenvolvimento e comuns em vários países, abrangendo muitos setores, principalmente os industriais. Os estudos mostram que os *clusters* têm auxiliado principalmente as micro e pequenas empresas, na superação de barreiras para o crescimento, como também para atuar tanto no mercado doméstico como nos mercados internacionais (IGLIORI, 2001).

Schmitz e Nadvi (1999) relatam que há grande heterogeneidade entre *clusters*. Suas estruturas podem variar de artesanais e pouco dinâmicas até estruturas que apresentam uma elevada divisão do trabalho e que competem no mercado internacional. Para estes autores, é possível encontrar grandes diferenças de desempenho entre empresas de um mesmo aglomerado produtivo.

Humphrey e Schmitz (1996) criaram uma abordagem para as políticas locais e a chamaram de *Triple C (Customer-oriented, Collective and Cumulative)*. A abordagem baseia-se na orientação para o cliente e na coletividade; esses dois

fatores estando presentes aumentam-se consideravelmente as chances de o *cluster* obter melhorias cumulativas na competitividade de suas empresas.

Humphrey e Schmitz (1996) descrevem que, observando os exemplos existentes nos países em desenvolvimento, é possível elaborar sugestões de políticas que venham a agregar fortalecimento aos *clusters*. Na opinião destes autores, os distritos europeus ajudaram a concretizar duas importantes mudanças em relação à discussão das políticas industriais. A primeira delas, mostrando a importância das instâncias (regionais e locais) de governo e a segunda, da necessidade de se iniciar ações conjuntas entre o setor público e o setor privado.

Humphrey e Schmitz (1996), entretanto, chamam a atenção para o fato de que estas mudanças não se mostram muito eficientes para o fortalecimento do *cluster*, quando este ainda se encontra em fase embrionária. Os estudos de caso mostram que existe uma grande variedade de níveis de desempenho econômico e competitividade nos *clusters* de países em desenvolvimento. Num extremo estão os *clusters* localizados nos países africanos, onde os impactos originados na economia local são irrelevantes.

Em situação oposta estão os *clusters* situados na Ásia e na América Latina, onde eles têm mostrado um considerável nível de competitividade, inclusive comercializando seus produtos nos mercados internacionais. No nível intermediário há os *clusters* indianos, que mesclam o baixo dinamismo tecnológico com os fortes mercados de exportação.

Humphrey e Schmitz (1996) destacam que, mesmo com esta diversidade nos níveis de competitividade dos *clusters* localizados nos países em desenvolvimento, em geral seus trabalhadores não têm melhorado suas condições de trabalho e padrões de vida na mesma proporção que nos países desenvolvidos.



Este fato ocorre porque a grande maioria dos *clusters* localizados nas regiões em desenvolvimento, para ganharem competitividade, diminuem seus custos, reduzindo os salários de seus funcionários.

Humphrey e Schmitz (1996) ainda relatam que nos casos de sucesso, as empresas se aproximaram dos clientes potenciais por meio de alguns esforços. Estes esforços se resumiram em desenvolvimento de contratos de fornecimento para grandes organizações, participação em feiras e direcionamento da demanda para o setor público. Para estes autores, a abordagem coletiva é sempre mais eficiente que a individual, pois há a possibilidade de um mútuo aprendizado, há facilidade na criação de ações cooperativas e os custos tornam-se mais baixos, pois são rateados entre as empresas.

### **3.3.1 Vantagem competitiva dos *clusters***

Para capturar os impactos positivos dos fatores de competitividade das empresas situadas nos *clusters* industriais, Schmitz (1995[a], p.529) introduziu o conceito de *Eficiência Coletiva*, definida como “a vantagem competitiva derivada das economias locais e das ações conjuntas ocorridas entre as empresas do aglomerado”.

Porter (1999, p.225) relata que os *clusters* interferem positivamente na competitividade de três formas distintas, a saber:

- a) pelo aumento da produtividade das empresas ou dos setores componentes;
- b) pelo fortalecimento da capacidade de inovação e, em consequência, pela elevação da produtividade;

c) pelo estímulo à formação de novas empresas que reforçam a inovação e ampliam o aglomerado produtivo.

Casarotto Filho e Pires (2001) apresentam duas metodologias para avaliar a competitividade de um *cluster*, a saber: a abordagem de Porter (1999) e a metodologia do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD).

Porter (1999, p.273) analisa a competitividade de um *cluster* baseado em quatro tipos de influências inter-relacionadas num modelo (denominado Modelo do Diamante de Porter), que são: (1) contexto para a estratégia e rivalidade das empresas; (2) condições da demanda; (3) setores correlatos e de apoio; (4) condições dos fatores (insumos).

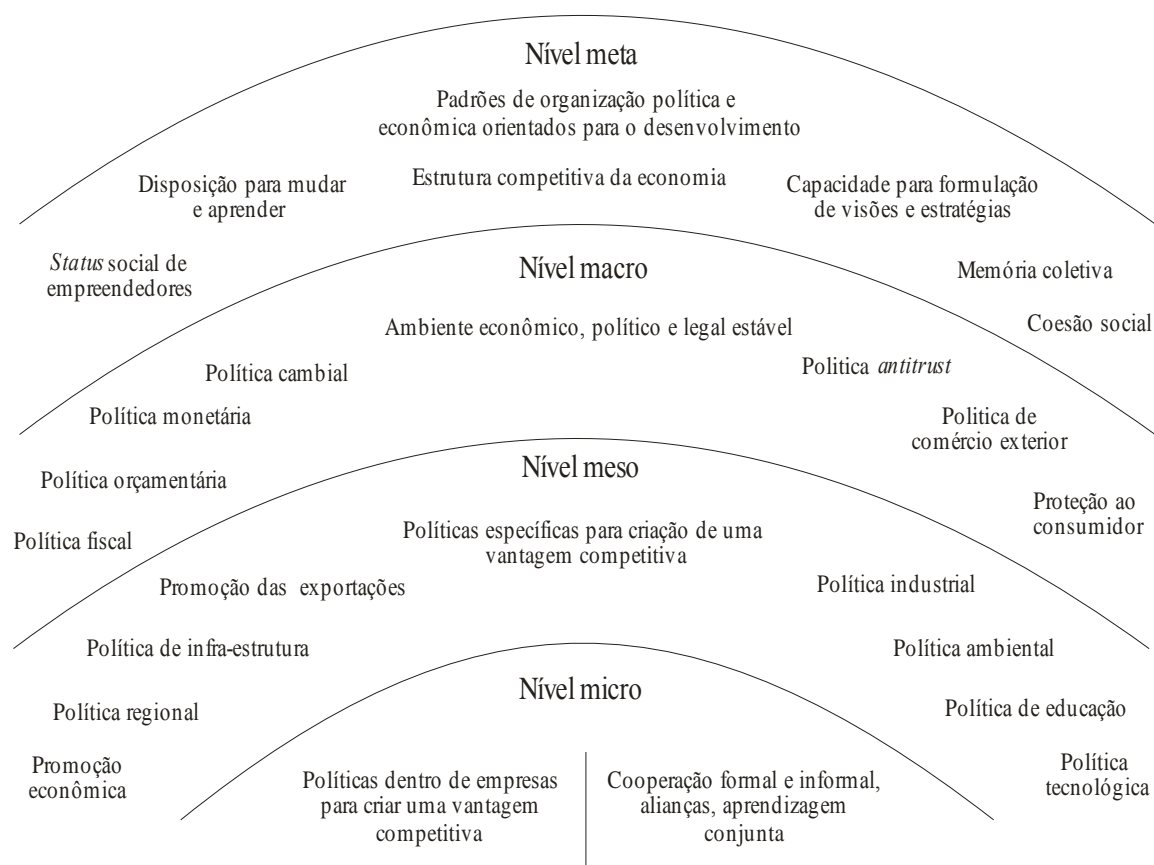
O processo de globalização tem permitido que as empresas tenham acesso a capital, bens e tecnologia de qualquer parte do mundo e essas firmas estão se estabelecendo onde suas operações se tornam mais eficazes em relação aos seus custos de produção. Isto significa que os governos estão perdendo poder perante as forças de competição globais.

Conforme a metodologia do Instituto Alemão de Desenvolvimento, a competitividade de uma firma ou setor econômico só pode ser explicada pela análise de quatro níveis (CASAROTTO e PIRES, 2001). Esses níveis estão ilustrados na figura 07, a saber:

a) O *nível macro* – refere-se ao ambiente macroeconômico, ou seja, cooperação internacional, suporte a pesquisa, energia, legislação fiscal e trabalhista, infra-estrutura de transportes e comunicação;

b) O *nível micro* – corresponde à capacidade das empresas de manter os padrões mais elevados de eficiência quanto à qualidade de bens e serviços e à utilização de recursos;

- c) O *nível meso* – está associado à organização da região, suas políticas, infra-estrutura, suas instituições e o ambiente de cooperação;
- d) O *nível meta* – que se refere aos valores sócio-culturais da região.



**Figura 07 - Visões abrangentes sobre competitividade sistêmica.**

**Fonte: Meyer-Stamer (2001, p.19).**

Pela abordagem do IAD, “[...] são as condições estabelecidas e a forma como se relacionam estes níveis que determinam a competitividade de toda a indústria ou das empresas de uma indústria em particular” (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001, p.71).

De acordo com Schmitz (1999[a]), o interesse de pesquisadores em estudar *clusters* industriais aumentou nos últimos anos devido a muitos *casos de sucesso*, tanto em países desenvolvidos como em países em desenvolvimento.

### 3.3.2 *Clusters* industriais

Iglioni (2001) destaca que um *cluster* industrial possui duas principais dimensões, que são a interdependência e o seu caráter sistêmico. Em relação à interdependência, as firmas raramente inovam de forma isolada. Na verdade, ocorre exatamente o contrário, pois existe interação entre as diversas instituições envolvidas no processo de inovação (empresas, governos, instituições de pesquisa), que se mostra como elemento essencial para o sucesso do aglomerado.

Nos *clusters* não ocorrem somente relações horizontais de um setor produtivo, mas também o relacionamento vertical de empresas que fazem parte de diversos setores, unificados em uma cadeia de valor. Estas ligações podem ocorrer por intermédio de intercâmbio de informações, atividades de comércio e fluxos de conhecimento envolvendo associações, institutos de pesquisa e universidades.

A abordagem de Schmitz (1997) descreve duas dimensões para *clusters* industriais, que são a geográfica e a setorial. Para se classificar uma aglomeração industrial e denominá-la de *cluster*, as duas dimensões devem coexistir simultaneamente.

Schmitz (1997) identifica duas fontes de vantagem competitiva, a saber: economias externas locais (dependente da concentração espacial e setorial das empresas) e ações cooperadas que estas empresas fazem de forma deliberada.

Schmitz e Nadvi (1999) batizaram a primeira fonte de vantagem competitiva de eficiência coletiva passiva e a segunda de eficiência coletiva ativa.

Para Schmitz (1997), apesar de a eficiência coletiva passiva ser importante, somente ela não é suficiente para explicar o alto grau de desempenho dos *clusters* industriais. No ambiente de concorrência internacional em que as empresas estão imersas, é fundamental que estas *invistam* nas formas de eficiência coletiva ativa, agindo de forma cooperada. Esse autor ainda relata que a existência de *clusters* industriais em uma determinada região não é garantia de crescimento econômico e de competitividade desse local, mas a presença de aglomerações industriais na referida região pode atuar como catalisador no surgimento deste crescimento.

Schmitz (1997) destaca que, em relação à avaliação do desempenho dos *clusters* industriais, é importante levar em consideração as mudanças que ocorrem com o passar do tempo, porque mesmo *clusters* de alto desempenho passam por crises. Nessas aglomerações, é possível encontrar empresas de vários tamanhos, incluindo as de grande porte e não é raro que empresas de pequeno porte cresçam dentro do *cluster*. Algumas que se tornam grandes acabam optando por se retirar do *cluster* e outras preferem ficar, mesmo após seu crescimento.

Os estudos realizados por Schmitz e Navid (1999) mostram que a maioria das empresas que compõe os aglomerados industriais são de tamanho médio, sendo essa uma característica muito comum e responsável por fornecer consistência à capacidade competitiva do *cluster*.

Esses autores descrevem que, para um *cluster* ter sucesso, além das eficiências coletivas ativas e passivas, é fundamental ter mais duas condições, a saber: (1) existência de redes de comércio que conectam o *cluster* a mercados

distantes de maior porte; (2) tem que haver confiança suficiente entre os gestores das empresas para sustentar as relações de cooperação entre elas.

É importante frisar que, apesar disto, o número de trabalhos que tratam de *clusters* em países em desenvolvimento, ainda é bem menor em relação aos países desenvolvidos.

Conforme Kotler *et al* (1997, p.190), um *cluster* industrial é “um grupo de segmentos industriais que compartilham encadeamentos verticais e horizontais positivos”. Os encadeamentos são verticais quando a indústria se diversifica em áreas que fornecem matérias-primas ou consomem produtos da referida indústria. Para este autor, existem dois tipos de encadeamentos verticais, que são:

- a) *encadeamentos à frente* – são os encadeamentos entre a referida empresa e as empresas a seguir na cadeia produtiva (à jusante);
- b) *encadeamentos retrógrados* - são os encadeamentos entre a indústria referida e as indústrias anteriores na cadeia produtiva (à montante).

As indústrias integradas verticalmente são denominadas “indústrias de apoio”.

No caso dos encadeamentos horizontais, as indústrias se relacionam umas com as outras quando são complementares em tecnologia e/ou em marketing. Essas indústrias são denominadas *indústrias relacionadas*.

A presença de indústrias relacionadas ou de apoio é um dos principais determinantes de sua competitividade. O sucesso de uma dada inovação está diretamente relacionado com a dimensão do *aprender pela interação* entre as partes, conectadas por fluxos de conhecimento, habilidades e serviços.

Para Kotler *et al* (1997), as indústrias relacionadas podem criar efeitos interativos dentro do *cluster* industrial, efeitos estes que derivam da coordenação da rede dos segmentos industriais dentro da estrutura do *cluster*. São compartilhados o

aprendizado, experiências, economias de escopo e de escala entre os vários segmentos do *cluster* industrial. Este compartilhamento de atividades ocorre de várias formas e pode abranger desde a pesquisa e desenvolvimento, passando pela fabricação, distribuição e chegando até o marketing e serviços.

### 3.3.3 Tipos de *clusters* industriais segundo Altenburg e Meyer-Stamer

Altenburg e Meyer-Stamer (1999, p.1695) criaram uma classificação para os *clusters* encontrados principalmente na América Latina. A finalidade foi de avaliar as possibilidades de implantação de diretrizes que iriam contribuir para a formação de *clusters* em países em desenvolvimento, direcionados à América Latina.

Os autores afirmam que existem três tipos de *clusters* industriais, a saber:

- a) *clusters* de subsistência de pequenas e médias empresas;
- b) *clusters* avançados e diferenciados com produção em grande escala;
- c) *clusters* de corporações transacionais.

Apesar de esses *clusters* terem deficiências em comum, é necessário um conjunto de políticas diferentes para o fortalecimento de cada tipo de aglomerado. Conforme esses autores, os *clusters* mais comuns na América Latina são os de subsistência. Este tipo de *cluster* produz bens de consumo de baixa qualidade direcionados para o mercado local. São aglomerados industriais que apresentam baixa produtividade e muitas características de setores informais da economia. Esses *clusters* oferecem pouca resistência à instalação de novas empresas e, como resultado de suas características, possuem baixa cooperação e especialização entre as firmas. Os *clusters* avançados possuem características heterogêneas. São diversificados em relação ao tamanho de suas empresas, ou seja, são formados por

firmas de vários tamanhos, focando as suas operações na substituição de importações e concentrando-se em fabricar produtos padronizados voltados para os mercados de grande escala (têxtil, móveis, vestuário e calçados). Normalmente, alguns destes *clusters* industriais estão presentes em cadeias internacionais e atuam em mercados de produtos muito sensíveis a preço, o que os torna vulneráveis ao competirem no mercado externo.

Altenburg e Meyer-Stamer (1999) colocam que os *clusters* latino-americanos possuem níveis mais baixos de cooperação do que os encontrados nos países desenvolvidos. Nestas aglomerações, predomina de forma intensa a verticalização. As associações empresariais não são comuns e o grau de cooperações entre as empresas é baixo. Do início da década de 1990 até o presente momento, com a abertura comercial, muitos destes *clusters* sofreram fortes impactos pela intensa concorrência internacional. Este fator ocasionou a necessidade de mudanças estruturais significativas nas estratégias de mercado e nos processos de produção. As respostas a estas mudanças variaram muito de *clusters* para *clusters* e, muitas vezes, entre as empresas que compõem um mesmo *cluster*.

No caso dos *clusters* de corporações transacionais (empresas que produzem bens e serviços em mais de um país), Altenburg e Meyer-Stamer (1999) destacam que eles produzem bens de tecnologia avançada para serem comercializados nos mercados internacionais. Esses *clusters* são formados por grandes firmas que suprem os mercados nacionais e internacionais. Normalmente, essas empresas têm poucos elos com as PME's da região. As grandes empresas compõem a maioria dos estágios da cadeia de valor. As empresas locais estão restritas somente a fornecer insumos e componentes de baixo e médio nível tecnológico. A criação deste tipo de aglomerado está fortemente associada à formação de empresas transacionais que



buscam vantagens de localização, como a disponibilidade de mão-de-obra barata, incentivos fiscais, proximidade de mercados, disponibilidade de infra-estrutura de telecomunicações e transporte.

Altenburg e Meyer-Stamer (1999, p.1708) descrevem que os *clusters* encontrados na América Latina apresentam três principais deficiências, a saber:

- a) grande heterogeneidade no nível de desenvolvimento das empresas e baixa competitividade das pequenas e médias empresas;
- b) falta de capacidade de inovação;
- c) baixo grau de especialização e cooperação entre as firmas.

Referindo-se à primeira deficiência, os autores descrevem que as pequenas e médias empresas do *cluster* são as que possuem baixa competitividade, o que não acontece na maioria dos *clusters* nos países desenvolvidos. Há pouca cooperação entre estas PME's e as grandes empresas do *cluster*, devido principalmente à grande diferença no fator tecnológico entre elas.

Esses autores apresentam como solução que os responsáveis pelas políticas de governo assumam o papel de catalisar a transferência de tecnologia das grandes para as PME's. Isto pode ser realizado pelo processo de aprendizagem por interação (*learning-by-interacting*), aumentando assim a capacidade competitiva destas pequenas e médias empresas. Essa medida seria a mais indicada para os *clusters* mais avançados onde empresas, mesmo de tamanhos diferentes, compartilham situações semelhantes. No caso dos *clusters* de subsistência, os autores colocam que as políticas deveriam ser dirigidas para a aproximação entre as pequenas empresas e as empresas mais competitivas que se situam fora do *cluster* por intermédio de programas de capacitação, treinamento, visitas e participação em feiras. Em relação à baixa capacidade de inovação, os autores acreditam que se

deve focar no aproveitamento das oportunidades existentes nos *clusters* mais avançados, promovendo-se o relacionamento e a especialização entre as firmas. É importante selecionar programas de pesquisa que sejam orientados para as necessidades dos produtores, evitando investir em projetos complexos, de alto custo e de difícil implantação.

Altenburg e Meyer-Stamer (1999) discorrem que, no caso da terceira deficiência, incentivando-se a cooperação entre as firmas, pode-se contribuir para reduzir a falta de confiança, o comportamento oportunista e a preferência pela verticalização das empresas. Esses incentivos têm o objetivo de criar um processo gradual e contínuo e devem ser focados para solucionar os problemas emergenciais mais freqüentes. Essa estratégia ajuda a fortificar o comprometimento em futuras ações cooperativas.

É importante ressaltar que os problemas emergenciais a serem abordados no início não devem envolver as principais atividades das empresas, pois em situações como estas há restrições no compartilhamento de informações estratégicas. Os autores relatam que somente depois de algum tempo, quando as relações de confiança se fortificam, é que se torna mais fácil o intercâmbio sistemático de informações envolvendo tecnologia de processos centrais, práticas de marketing e características de produtos.

Tratando de empresas transacionais, esses autores sugerem que elas tenham como objetivo principal incentivar o desenvolvimento de fornecedores locais de matérias-primas, componentes e serviços para as grandes corporações.

As PME's podem formar parcerias com firmas estrangeiras e realizar contratos de intercâmbio de tecnologia, gerando assim, como resultado, aumento da capacidade competitiva.

### 3.3.4 Comparação dos atributos dos *clusters* segundo as distintas abordagens

A seguir, apresenta-se no quadro 05 uma comparação entre os atributos dos *clusters* segundo a opinião apresentada por alguns dos autores aqui descritos.

Autores	Atributos			
	Concentração espacial	Interação	Cooperação	Características adicionais
Porter (1999)	Concentração geográfica de empresas	Interconexão entre os agentes vinculados por elementos comuns	Ênfase na competição (competir, mas também cooperar)	As vantagens competitivas residem fora das firmas
Navid e Schmitz (1999)	Concentração geográfica	Tem que haver redes de comércios com grandes mercados	Tem que haver confiança suficiente para sustentar as relações de cooperação	Denominaram que os <i>clusters</i> possuíam duas vantagens, que são a eficiência coletiva ativa e a eficiência coletiva passiva
Humphrey e Schmitz (1996)	Concentração geográfica	Enfatizam a grande importância da interação entre os setores público e privado	Enfatizam a importância da cooperação, pois gera mútuo aprendizado e custos mais baixos	<i>Clusters</i> que, para obterem competitividade reduzem preço, não têm melhorado o padrão de vida de seus trabalhadores
Schmitz (1997)	Concentração geográfica e setorial devem coexistir simultaneamente	Algumas empresas que se tornam grandes no <i>cluster</i> optam por se retirar, mas outras permanecem mesmo depois de seu crescimento	As empresas passam a fazer ações cooperadas de forma deliberada	Identificou vantagens competitivas como sendo as economias externas locais e as ações cooperadas entre as empresas. <i>Clusters</i> podem atuar como catalisadores no crescimento de regiões
Altenburg e Meyer-Stamer (1999)	Aglomeração espacialmente delimitada	Somente quando as relações de confiança se fortalecem é que começa a interação entre as empresas	O grau de cooperação é baixo nos <i>clusters</i> latino-americanos	Classificam os <i>clusters</i> em três tipos, que são o de subsistência, os avançados e os de corporações transacionais.
Iglioni (2001)	Empresas geograficamente próximas	O <i>cluster</i> , quando se consolida, cria costumes e relações de confiança	As empresas combinam a concorrência com a cooperação	As empresas combinam conflito com participação e conhecimento local com o científico

**Quadro 05: Comparação dos atributos dos *clusters* segundo as distintas abordagens.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como se pode perceber, há várias abordagens distintas em relação a *clusters* industriais. É importante observar nas abordagens que, para se caracterizar um

*cluster*, as empresas devem estar próximas umas das outras e participarem da mesma cadeia produtiva, o que pode gerar vantagens competitivas de várias formas.

A confiança entre os atores do *cluster* também é uma característica importante, pois influencia diretamente nas ações que podem ser realizadas pelas empresas do aglomerado de forma cooperada.

### **3.3.5 Dimensões envolvendo os atores de *clusters* industriais**

Como foi descrito no item 1.7, há alguns autores, entre eles Dwyer *et al* (1987); Porter (1989); Anderson e Narus (1990); Ring e Van De Ven (1994); Morgan e Hunt (1994); Piercy e Cravens (1995); Gummesson (1999); Berry (2002); e Nicholson *et al* (2001), que publicaram artigos científicos mostrando a importância de se considerar as dimensões cooperação, confiança e concorrência entre os atores que fazem parte dos *clusters* industriais, pois estas dimensões são inerentes a eles.

Nos próximos itens, descrevem-se as definições destas dimensões relacionando-as com o ambiente dos *clusters* industriais.

#### **3.3.5.1 Concorrência**

Concorrência é a disputa entre produtores de um mesmo bem ou serviço com vistas a angariar a maior parcela do mercado possível (RENASCE BRASIL, 2008). A noção de concorrência pressupõe a existência de muitos produtores atuando livremente no mercado de um mesmo bem ou serviço.

Para Carvalho (1968, p.275), concorrência, do Latim, *concurrentian*, é “a pretensão de duas ou mais pessoas a uma causa”.

Schneider (2002) destaca que a concorrência pode gerar efeitos positivos, que chegam ao mercado e podem trazer benefícios. A busca pela qualidade dos produtos é um destes fatores. A concorrência força os fabricantes a buscarem novas tecnologias que possibilitarão a produção de bens com melhor qualidade.

Porter (1989) relata que, para a maioria das empresas, os concorrentes são vistos como uma ameaça. Para os gestores destas empresas, além de se buscar barrar a entrada de novas empresas, os concorrentes já estabelecidos devem ser eliminados.

Porter (1989) afirma que os concorrentes certos podem, ao invés de enfraquecer a posição competitiva da empresa, fortalecê-la, produzindo uma série de benefícios estratégicos, que são classificados em quatro categorias gerais, a saber:

- a) ampliar a vantagem competitiva;
- b) melhorar a atual estrutura industrial;
- c) ajudar no desenvolvimento do mercado;
- d) deter a entrada de novas empresas.

Para Burlamaqui e Proença (2003), a concorrência surge como uma *usina de diferenciação*, ou seja, é uma poderosa alavanca de eficiência produtiva agindo no tempo de modo a diversificar e expandir a produção e de reduzir preços.

### **3.3.5.2 Confiança**

Conforme Piercy e Cravens (1995), a confiança entre parceiros frequentemente é um atributo indispensável para o sucesso das alianças estratégicas e relacionamentos em rede. Isto é devido à importância das trocas de informações.

Para Macadar (2006), a confiança é um dos construtos mais examinados e confirmados na pesquisa de marketing de relacionamento. Conforme Macadar (2006, p.95), a confiança “é um conceito importante para entender as expectativas de cooperação e de planejamento em um contrato relacional”.

De acordo com Dwyer *et al* (1987), a confiança está fortemente associada à crença de que a palavra da outra parte será mantida e que esta parte irá cumprir a sua obrigação na troca.

Para Morgan e Hunt (1994), a confiança surge quando uma das partes acredita na integridade e fidedignidade da outra.

Conforme Anderson e Narus (1990), uma vez estabelecida a confiança, as empresas aprendem que com seus esforços conjuntos irão obter resultados que nunca conseguiriam se realizassem suas ações estratégicas de forma individual.

Segundo Berry (2002), a confiança é fundamental para a formação de relacionamentos de serviços devido a sua intangibilidade. Grande parte dos serviços é difícil de avaliar antes de adquirí-los e alguns continuam sendo difíceis de avaliar, mesmo depois de experimentados.

Para tentar resolver esta lacuna, Berry (2002) sugere manter vias de comunicação de mão dupla, níveis elevados de conduta e garantia total nos serviços.

Nicholson *et al* (2001) definem confiança como a segurança na integridade e na confiabilidade da outra parte.

A confiança é fundamental para se obter cooperação, em parte porque, como regra, proíbe comportamentos que prejudiquem a outra parte. É um processo acumulativo que se desenvolve com as várias interações que vão ocorrendo entre as partes.

### 3.3.5.3 Cooperação

Anderson e Narus (1990) descrevem cooperação como as atividades coordenadas, complementares ou similares, desempenhadas por organizações em relacionamentos interdependentes para obter resultados unilaterais ou mútuos, mas com a expectativa de se obter reciprocidade no futuro. Depois de estabelecida a confiança, as empresas aprendem que a realização de estratégias conjuntas e coordenadas faz com que seus ganhos excedam o que alcançariam se atuassem de forma isolada.

Macadar (2006) destaca que, quando há uma parceria baseada em confiança, as empresas muitas vezes estão dispostas a adiar temporariamente recebimentos financeiros.

Ring e Van de Ven (1994) oferecem um modelo para o desenvolvimento de relacionamentos cooperativos interorganizacionais, em que esses relacionamentos cooperativos são mantidos por ainda não terem conseguido atingir a estabilidade e sim, porque conseguem manter o equilíbrio entre os processos formais e informais.

De acordo com Gummesson (1999), o grau de cooperação pode ser combinado com o grau de concorrência. Num ambiente onde há baixa competição e pouca cooperação entre duas ou mais empresas é possível iniciar uma cooperação ampliada. Em contextos onde há um elevado grau de cooperação e pouca competição, há espaço para se obter um relacionamento corporativo entre as empresas harmônico e de longo prazo.

Para este autor, é possível também o relacionamento prosperar em situações em que coexistam a competição e a cooperação intensivas. Mas, é importante destacar que em ambientes onde a competição é muito intensa e a cooperação

insignificante, ou se trabalha individualmente renunciando parcerias, ou se busca estratégias para iniciar um bom relacionamento corporativo.

### **3.4 O IMPACTO CHINÊS SOBRE O MERCADO BRASILEIRO DE CALÇADOS**

Neste tópico descrevem-se as principais tendências que vem ocorrendo no setor calçadista brasileiro e mundial. Inicialmente mostram-se alguns indicadores da população e da economia chinesa, posteriormente descreve-se as características e a localização dos *clusters* de fabricação de calçados da China e posteriormente relata-se a evolução do avanço do mercado calçadista chinês sobre o mercado brasileiro destacando as tendências relacionadas a esta expansão do mercado chinês.

#### **3.4.1 Indicadores populacionais e econômicos da China**

As concentrações territoriais na China na produção de determinadas manufaturas já existem há mais de trezentos anos (CUNHA, 2008). A cidade de Jingdezen, localizada no noroeste da província de Yangxi, tinha uma massa de cerca de cem mil trabalhadores no século XVII, pertencentes à indústria imperial de cerâmica. Nos primeiros quarenta anos do século XX, países como Japão, Inglaterra, Rússia, Estados Unidos, França e Itália investiram recursos financeiros e modernizaram a indústria têxtil na China.

As empresas estrangeiras concentravam-se na Manchúria (que foi agregada aos japoneses em 1931) e em cidades portuárias livres cedidas por acordo feito com o governo chinês. A China, em julho de 2007, tinha uma população estimada em



1.321.850.888 habitantes. Sua taxa de crescimento populacional é de 0,606% ao ano (CUNHA, 2008).

Decker (2007) coloca que a média de idade da população chinesa é de 33,2 anos e que 20,4% desta população possui idade inferior a 15 anos. A expectativa de vida da população na China é de 71 anos para os homens e 74 anos para as mulheres e existem 32 milhões a mais de homens do que de mulheres neste país.

Cunha (2008) apresenta na tabela 01 os indicadores econômicos da China, desde 1980 até 2007, em bilhões<sup>7</sup> de US\$.

<b>Indicadores Econômicos da China (em bilhões de US\$)</b>					
<b>Ano</b>	<b>PIB</b>	<b>Exportação</b>	<b>Importação</b>	<b>Balança comercial</b>	<b>Reservas cambiais</b>
1980	7,8	18,1	20,0	(1,9)	(1,3)
1985	13,5	17,4	42,3	(24,9)	2,6
1990	3,8	61,2	53,3	8,7	11,1
1995	10,9	148,8	132,1	16,7	73,6
2000	6,4	249,2	225,1	24,1	165,6
2001	8,3	266,1	243,6	22,5	212,2
2002	9,1	325,6	295,2	30,4	286,4
2003	10,0	438,2	412,8	25,4	403,3
2004	10,1	593,3	561,2	32,1	609,9
2005	9,9	762,0	660,1	101,9	818,9
2006	11,1	956,0	778,0	178,0	1.046,0
2007	11,4	1.220,0	958,0	262,0	1.530,0

**Tabela 01: Indicadores econômicos da China.**  
**Fonte: Cunha (2008, p. 219).**

O crescimento das exportações na China é surpreendente e pode ser comprovado pelos números. Em 1980, a China exportou US\$ 18,1 Bilhões.

<sup>7</sup> Os valores entre parênteses são negativos.

Em 1990, este valor mais que triplicou em relação à década anterior, ou seja, o valor foi de US\$ 61,2 Bilhões.

Dez anos mais tarde, o valor das exportações chegava a quase US\$ 250 Bilhões e somente em 2007 foram exportados US\$ 1.220 Bilhões. É realmente um crescimento considerável.

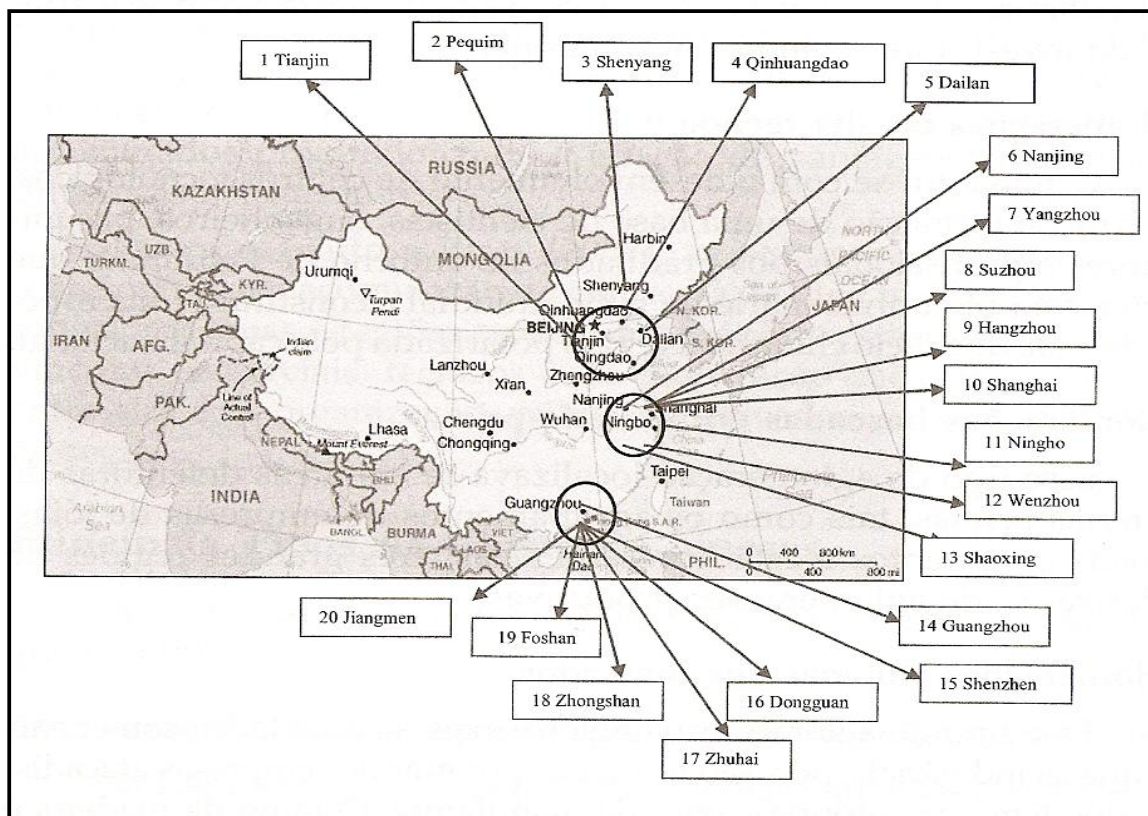
### **3.4.2 Os *clusters* industriais de calçados da China**

As concentrações territoriais na China na produção de determinadas Em relação à produção de calçados da China, Decker (2006) descreve que, em 2005, somente para os EUA foram exportados por este país mais de 1,8 bilhões de pares. Neste mesmo ano, o Brasil exportou para os EUA aproximadamente 75,4 milhões de pares (vinte e quatro vezes menos).

A produção total de calçados exportada pela China em 2005 foi de 5,8 bilhões de pares. Devido a este volume de produção, a China possui hoje o maior *cluster* de fabricação de calçados do mundo, que se localiza em Dongguam.

Nesse aglomerado, em 2005 já existiam quatro mil fábricas. Somente em 2005 foram confeccionados nesse *cluster* dois bilhões de pares de calçados (DECKER, 2006).

Cunha (2008, p. 208) apresenta na figura 8 um mapa da localização das principais regiões formadoras de *clusters* chineses e que incluem os vários setores, a saber: fabricação e montagem de veículos, construção naval, fabricação de calçados, biotecnologia, madeira, produção de aço, motos, computadores, biomedicina, auto peças, petroquímica, entre outros.



**Figura 8: Mapa de localização das principais regiões formadoras de *clusters* chineses.**  
**Fonte: Cunha (2008, p. 8).**

Conforme Cunha (2008), no caso específico de *clusters* de fabricação de calçados, os principais são: o nº 3 de Shenyang, (localizado no Delta do Rio Amarelo); o nº 11 de Ningbo (localizado no Delta do Rio Yantze); o nº 12 de Wenzhou (localizado no Delta do Rio Yantze); o nº 16 de Dongguan (localizado no Delta do Rio das Pérolas) e o nº 18 de Zhongshan (localizado no Delta do Rio das Pérolas).

### 3.4.3 O avanço chinês sobre o mercado brasileiro e futuras tendências

O crescimento do mercado chinês tem influenciado diretamente no mercado brasileiro de calçados, pois o número de pares desse produto importado da China tem sido cada vez maior.

Conforme Decker (2006; 2007), os produtores de calçados brasileiros têm sofrido bastante com esta concorrência. Os principais fatores são:

a) a mão de obra chinesa, que é mais baixa do que no Brasil (em média de 50 a 70 dólares/mês);

b) a isenção de tributação sobre as indústrias calçadistas (é uma forma de o governo chinês incentivar a exportação).

O aumento das importações tem gerando desemprego e criado sérias dificuldades para as empresas brasileiras. Observa-se que o calçado importado da China é de preço baixo. O mercado brasileiro não tem conseguido competir com estes preços e as indústrias brasileiras têm perdido muitos clientes, principalmente as que trabalham com calçados de baixo valor agregado.

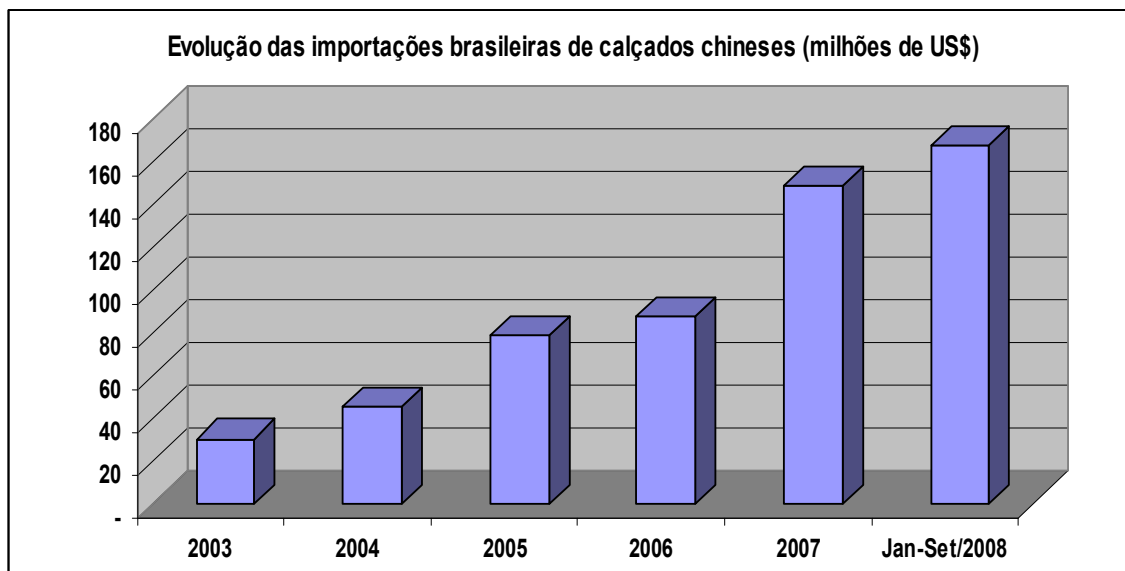
No mercado, as firmas que menos tiveram dificuldades foram as que vendiam somente para o mercado interno, pois a baixa cotação do dólar colaborou com o prejuízo das exportações no setor calçadista. Muitas firmas que exportavam grande parte da sua produção acabaram falindo. A concorrência chinesa tem pressionado as indústrias de calçados brasileiras a aumentarem a sua competitividade e a buscarem mercados de maior valor agregado (EXECUTIVO/04, 2008[b]).

A tabela 02 mostra o número de pares de calçados que o mercado brasileiro importou da China de 2003 até set/2008, o valor em US\$ das importações por ano e o preço médio do par do calçado pago pelo comerciante brasileiro.

<b>Indicadores de importação dos calçados chineses pelo mercado brasileiro</b>			
<b>Ano</b>	<b>US\$</b>	<b>Número de pares</b>	<b>Preço médio (US\$)</b>
2003	30.604.999	3.901.070	7,85
2004	45.853.172	7.282.658	6,30
2005	78.783.485	13.795.636	5,71
2006	87.853.000	14.610.000	6,01
2007	148.844.000	24.512.000	6,07
Jan-Set/2008	167.490.000	26.719.000	6,27

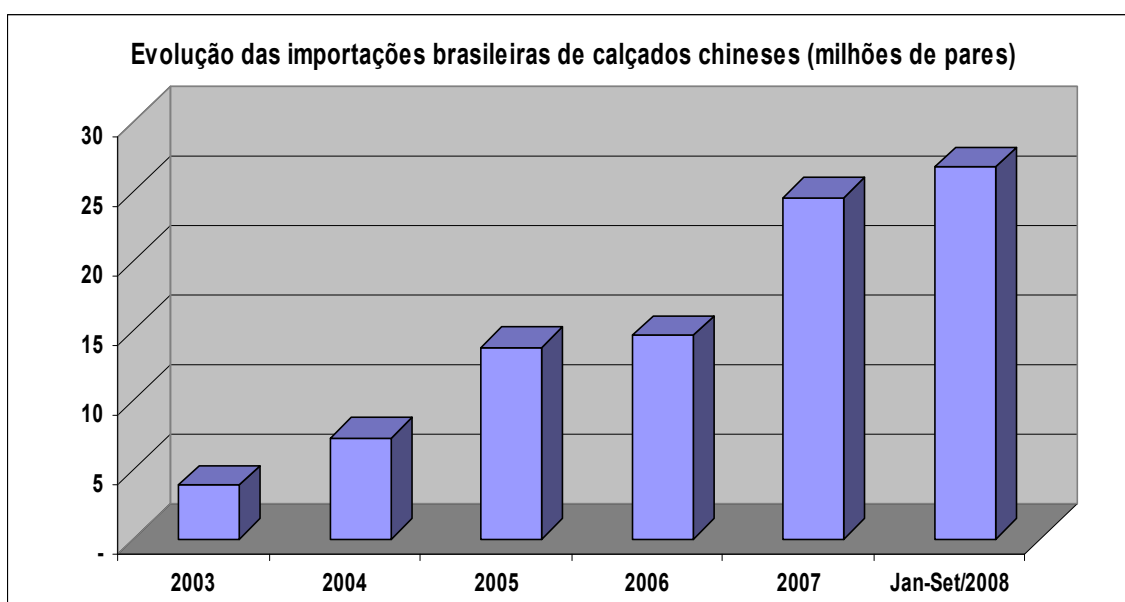
**Tabela 02: Indicadores de importação dos calçados chineses pelo mercado brasileiro.**  
**Fonte: ABICALÇADOS (2008).**

Para facilitar a visualização do avanço das importações de calçados chineses no mercado brasileiro, elaborou-se o gráfico 01, que mostra este crescimento.



**Gráfico 01: Evolução das importações brasileiras de calçados chineses (milhões de US\$).**  
Fonte: ABICALÇADOS (2008).

Observando-se o gráfico 02, é possível constatar o avanço no número de pares de calçados importados da China.



**Gráfico 02: Evolução das importações brasileiras de calçados chineses (milhões de pares).**  
Fonte: ABICALÇADOS (2008).

É importante ressaltar que este crescimento vem se mantendo, pois somente de janeiro a setembro de 2008, importou-se mais pares de calçados do que em todo ano de 2007. Esta tendência vêm agravando a situação de muitas empresas de fabricação de calçados. O custo de mão de obra na China é baixo, tornando os calçados chineses mais baratos. Observa-se um esforço por parte das empresas brasileiras em busca aumentar o valor agregado dos seus calçados, buscando fugir da concorrência de preço com o mercado chinês.

Durante a discussão dos resultados (itens 5.4, 5.5 e 5.6 do capítulo 5) serão abordadas algumas características referentes à exportação no setor calçadista e complementando, descreve-se as estratégias de marketing utilizadas pelas empresas em relação ao mercado externo.

### **3.5 REDES DE EMPRESAS**

Casarotto Filho e Pires (2001) descrevem que é difícil para as pequenas empresas competirem isoladamente, restando-lhes duas possibilidades estratégicas de sobrevivência, a saber: ser fornecedora de uma empresa-mãe participando de uma rede *topdown* ou fazer parte de uma rede flexível de empresas.

No primeiro caso a pequena empresa torna-se fornecedora de uma empresa-mãe. Nessa situação, a pequena empresa é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade para agir por conta própria. Conforme Casarotto Filho e Pires (2001), dois exemplos desse tipo de rede estão presentes na indústria automobilística e no sistema de integração agroindustrial.

No segundo caso os autores destacam que esse tipo de rede tem sido a base de sustentação para economias altamente desenvolvidas, como a região da Emília

Romagna, na Itália. As empresas se unem por um consórcio (empresa virtual) com objetivos amplos ou mais restritos. O consórcio é como se fosse uma empresa virtual que tem muita flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados, o que gera agregação de valor.

As possibilidades de abrangência dos consórcios podem ser de fabricação de produto, valorização de produto, valorização de marca, desenvolvimento de produto, comercialização, exportação, padrões de qualidade, obtenção de crédito e capacitação.

Casarotto e Pires (2001) relatam que a formação de consórcios não acontecerá de forma repentina. A questão cultural é muito importante (influyente) e sua concretização está fortemente relacionada aos modelos de desenvolvimento regional e ao tipo de ação exercido pelas associações patronais de pequenas empresas. Este tipo de cooperação tem chamado a atenção de muitos pesquisadores de vários países pela possibilidade de geração de emprego e de oportunidades para o desenvolvimento sustentável.

### **3.6 CADEIA PRODUTIVA**

Há duas metodologias que podem ser utilizadas quando se analisa cadeias produtivas. A primeira originou-se em 1957 e foi elaborada por Goldberg e Davis (pesquisadores da Universidade de Harvard), denominada de *Commodity System Approach* (CSA). Essa metodologia realiza uma análise de todos os sistemas a partir da definição de uma matéria-prima específica.

A segunda metodologia destacou-se no final da década de 60 e foi elaborada por pesquisadores da Escola Francesa de Economia Industrial denominada de

*Filière* agroalimentar. Nessa abordagem, destaca-se que, para se identificar uma determinada cadeia produtiva, deve-se partir do mercado final (produto acabado) e ir em direção aos insumos que compõe o produto (BRAND, 2004; PIRES, 2001).

Pires (2001, p.75) define cadeia produtiva como “um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante à jusante, entre fornecedores e clientes”. O autor relata que a análise de uma cadeia produtiva é meso competitiva porque abraça os diferentes elos do tecido institucional regional que possuem ligação direta ou indireta com a cadeia estudada.

Cunha (2006) relata que o Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo desenvolveu um programa nacional de competitividade tendo como guia a definição de cadeia produtiva. Este conceito apresenta maior amplitude do que as configurações de empresas localizadas em espaços regionais definidos.

Para Dantas *et al* (2002, p.37), uma cadeia produtiva “é um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos”. O autor classifica as cadeias produtivas em dois tipos, a saber:

1) *cadeia produtiva empresarial* – é quando cada etapa da cadeia produtiva é representada por uma empresa (ou um conjunto de poucas empresas) que participa(m) de um acordo de produção. É também denominado de *subsistema vertical estritamente coordenado*;

2) *cadeia produtiva setorial* – é quando as etapas são setores econômicos e os intervalos são mercados entre setores consecutivos. Variando-se a amplitude do leque de produtos considerados nos setores econômicos, obtêm-se cadeias que podem ter denominações um pouco diferentes como, por exemplo, a cadeia de calçados ou a cadeia de calçados de couro.



Dantas *et al* (2002) destaca que na cadeia produtiva há coexistência de cooperação e de competição, porém o fator geográfico não é determinante, embora influencie na divisão do trabalho e na interdependência entre os agentes.

### **3.7 CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Neste tópico aborda-se as definições de gestão de cadeia de suprimentos, logística e de parcerias. Finalizando, apresenta-se a estrutura de uma cadeia de suprimentos genérica, sugerida por Lambert, Knemeyer e Gardner (2004).

#### **3.7.1 Conceito de gestão da cadeia de suprimentos (GCS) e logística**

O conceito de gestão de cadeia de suprimentos (GCS) tem sido difundido por alguns autores, entre eles Lambert *et al* (1998; 2004; 2005); Croxton *et al* (2001); Carbonara *et al* (2002); Patti (2006); Stevenson e Spring (2007); Masson *et al* (2007); Halldorsson *et al* (2007); e Garcia-Dastugue e Lambert (2007).

Conforme Croxton *et al* (2001), “a gestão de cadeia de suprimentos é a integração dos principais processos de negócios do usuário final até os fornecedores. É destes que provém os produtos, serviços e informação que agregam valor aos clientes e outros *stakeholders*”. A GCS oferece a oportunidade de as empresas agregarem vantagens competitivas com a formação de redes de relacionamentos.

Halldorsson *et al* (2007, p.1) define GCS como sendo “um processo complexo de tomada de decisões que envolve a estrutura das operações, o posicionamento

das atividades e processos e as formas mais eficazes de colaboração entre todos os seus membros”.

Nas empresas, a prática da GCS está sempre mudando, devido à competitividade internacional das organizações. A competitividade de uma empresa está fortemente associada a sua capacidade de produzir e entregar produtos de forma customizada, rápida e eficiente aos mercados globais. Para esses autores, a GCS é uma extensão da logística.

Macadar (2006) destaca que até alguns anos atrás, os estudiosos de GCS tratavam este assunto de forma semelhante à de gestão de logística, ou seja, a GCS seria a logística aplicada fora da empresa, incluindo seus fornecedores e clientes.

Conforme Lambert *et al* (1998, p.1), para haver uma distinção entre logística e GCS, o Conselho de Gestão Logística norte-americano definiu logística como sendo “a parte da GCS que planeja, implanta e controla o fluxo eficiente e efetivo e a estocagem de mercadorias, serviços e informações correlatas, do ponto de origem ao ponto de consumo com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes”. Para esses autores, a GCS oferece às empresas uma oportunidade de agregar sinergias nos processos de relacionamentos entre as empresas da cadeia.

Devido à intensa concorrência atual dos mercados globais, muitas empresas têm procurado firmar parcerias mutuamente benéficas entre os atores da cadeia de suprimentos como fornecedores, clientes e distribuidores. Nessa abordagem, surge a importância de as empresas realmente se comportarem como parceiras.

Lambert *et al* (2004) relata que, sem uma base de relacionamento eficaz, os esforços para se controlar os fluxos de materiais e informações em toda a cadeia de suprimentos tornam-se impraticáveis.

A formação de parcerias entre as empresas é uma forma eficaz de se obter vantagem competitiva. Construir fortes e eficazes relacionamentos comerciais deve ser a principal competência dos executivos destas firmas.

Lambert *et al* (2004, p.22) definem parceria como sendo “uma relação comercial sob medida baseada em confiança mútua, aberta e com compartilhamento de riscos e de ganhos, e que resulta em um maior desempenho nos negócios do que se as empresas trabalhassem em conjunto, mas com a ausência desta parceria”.

Chegar a este ponto consome tempo e talento gerencial. O ponto principal desta definição é que a relação entre as empresas é adequada às duas partes (sob medida) e fundamentalmente deve trazer vantagens competitivas para ambas.

As parcerias geralmente objetivam reduzir custos e evitar a duplicação de esforços pelas empresas envolvidas. Para os fornecedores, firmar parcerias com os líderes do mercado industrial pode aumentar o volume de transações comerciais e obter mais prestígio, proporcionando estabilidade em mercados instáveis. Para os compradores, pode-se aumentar a lucratividade com a redução dos custos de compra.

Lambert *et al* (2004) sugerem um modelo de parcerias que é formado por quatro etapas, que são:

- a) o exame dos *drivers* (motivos) da parceira;
- b) o exame dos facilitadores da parceria;
- c) calibragem dos componentes das parcerias;
- d) a medição dos resultados.

Primeiramente, deve-se examinar os motivos, pois estes são as razões fundamentais para a formação da parcerias. Numa segunda etapa, examinar-se-á os facilitadores da parceria (são características das duas firmas) que irão ajudar ou

poderão retardar o processo de desenvolvimento desta. O recomendado em uma parceria é uma combinação otimizada entre os *drivers* e os facilitadores.

A calibragem dos componentes da parceria refere-se à gestão controlável dos elementos que podem ser implantados nos vários níveis, dependendo do número de parcerias presentes. Na figura 9 está representado o modelo de parcerias sugerido por Lambert *et al* (2004).

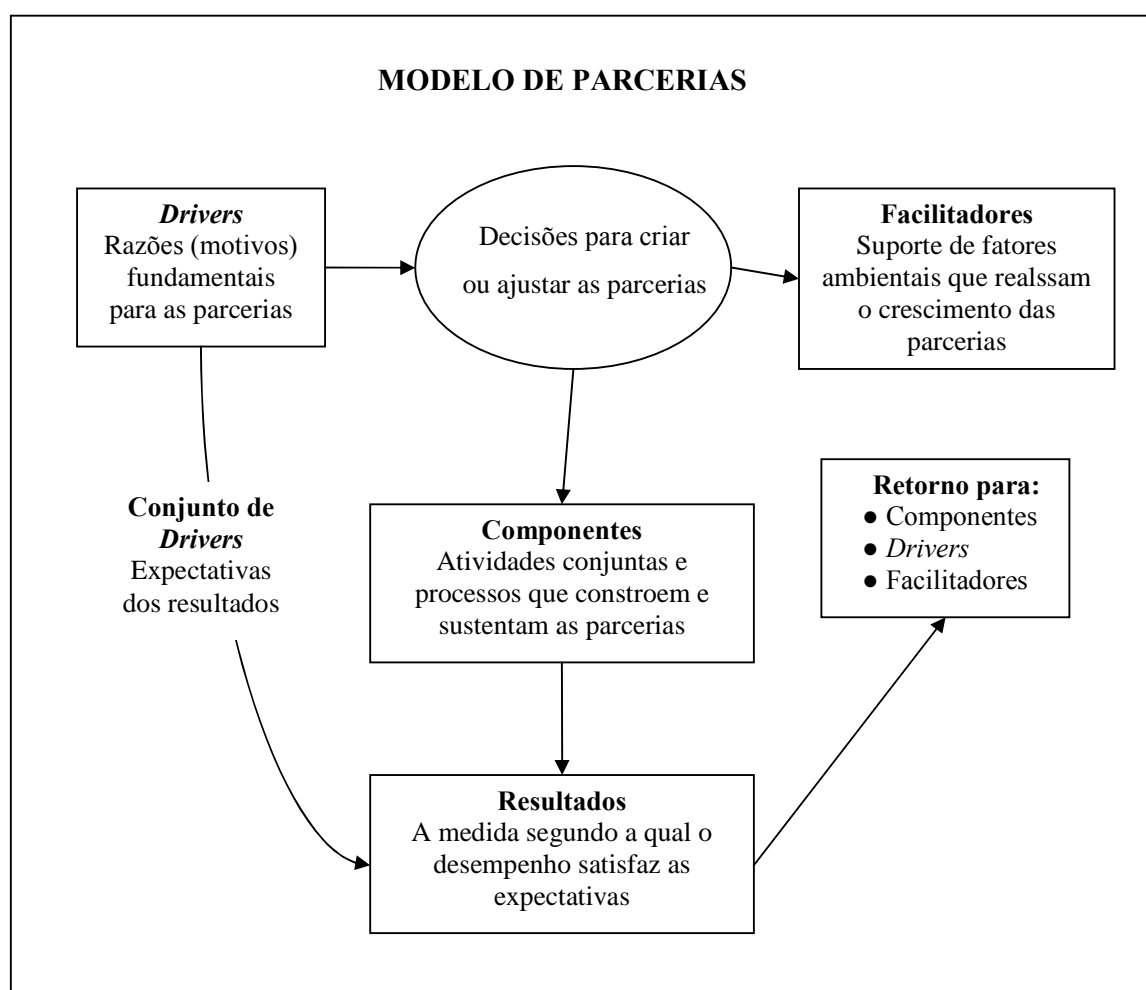


Figura 9: Modelo de parcerias sugerido por Lambert, Knemeyer e Gardner (2004).  
Fonte: Lambert, Knemeyer e Gardner (2004, p.23).

E, por fim, os resultados, que são as medidas segundo a qual cada empresa atinge o seu desempenho esperado. Para Kotler (2000), a parceria é o mais intenso

dos cinco níveis que compõem o marketing de relacionamento. O maior desafio é transformar os relacionamentos em parcerias, quando todos os atores da cadeia de suprimentos trabalham ativamente em conjunto.

### **3.7.2 Estrutura de uma cadeia de suprimentos genérica**

Lambert *et al* (1998) destacam que, para se descrever a estrutura de uma cadeia de suprimentos, deve-se partir da *empresa focal da cadeia*. A cadeia de suprimentos é composta por todas as firmas e organizações por meio das quais a empresa focal interage com seus fornecedores e clientes, de forma direta ou indireta, desde a origem da matéria prima até o consumo final do produto.

Para facilitar a gestão da cadeia de suprimentos (que é complexa), Lambert *et al* (1998, p.5) classificam seus membros em dois tipos:

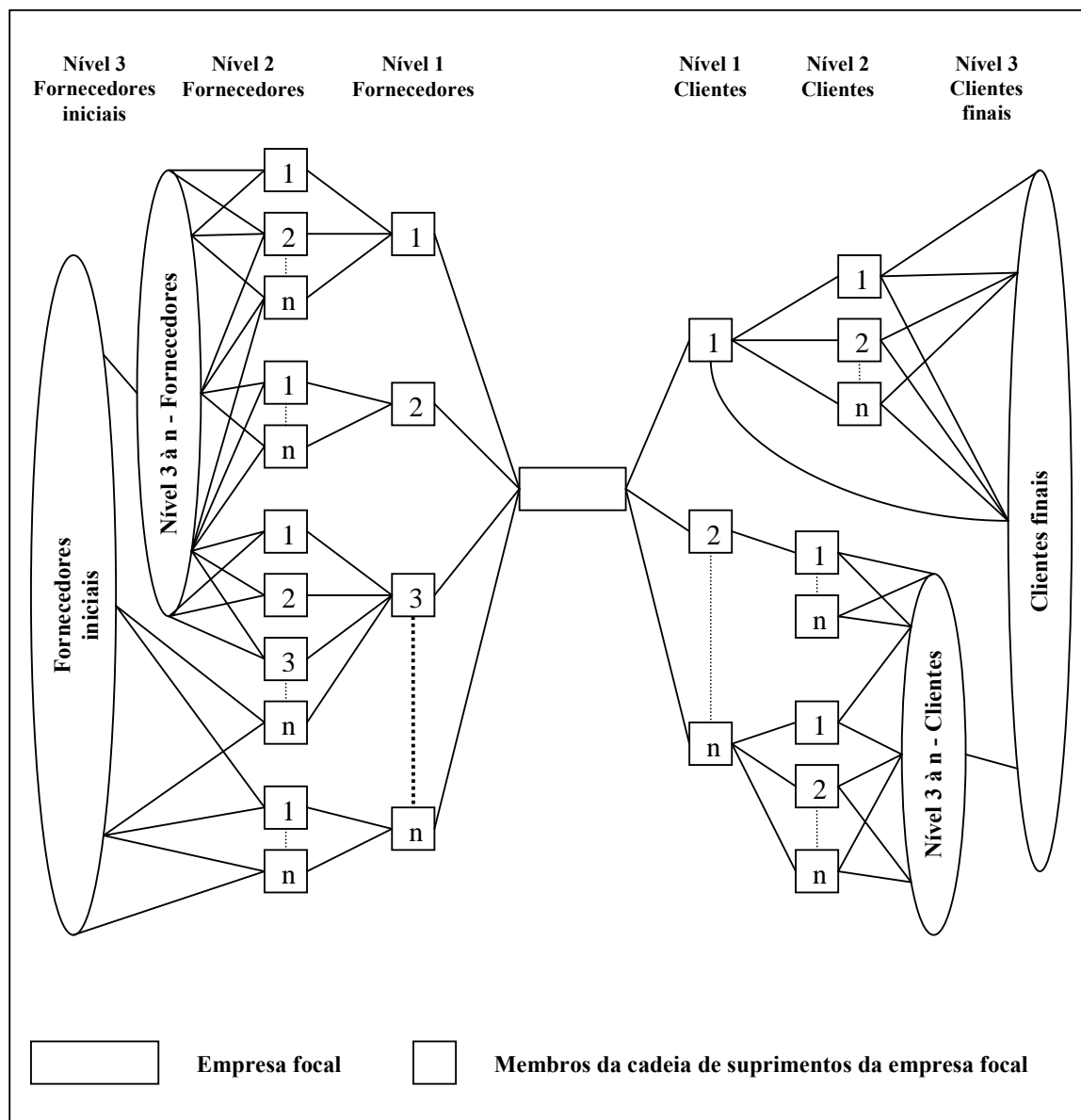
1) Membros primários – são as empresas autônomas ou unidades estratégicas de negócios que realizam efetivamente as tarefas operacionais e/ou atividades nos processos de negócios designados para gerar um resultado específico para um cliente ou mercado particular.

2) Membros de apoio – são as empresas que proporcionam recursos, conhecimento, vantagens ou utilidades para os meios primários da cadeia produtiva.

Esses autores relatam que uma empresa pode executar atividades primárias e de apoio simultaneamente, mas isto ocorre normalmente em processo diferentes.

Lambert *et al* (1998, p.5) ainda afirmam que a cadeia é formada por três dimensões estruturais, que são a posição horizontal da empresa focal entre os extremos da cadeia, a estrutura vertical e a estrutura horizontal.

A figura 10 ilustra uma cadeia genérica de suprimentos conforme Lambert *et al* (1998).



**Figura 10 – Estrutura de uma cadeia de suprimentos genérica.**  
**Fonte:** Lambert, Cooper e Pagh (1998, p.3).

A primeira dimensão refere-se ao posicionamento da empresa focal no interior da cadeia. A empresa poderá estar posicionada no início da cadeia (próxima aos fornecedores iniciais), no final da cadeia (próxima aos clientes finais) ou em algum lugar entre estes extremos.

A segunda é a estrutura vertical e está associada ao número de empresas que compõe cada nível. Uma cadeia pode ter uma estrutura vertical ampla com vários clientes ou fornecedores ou uma estrutura vertical estreita, em que o número de clientes ou fornecedores se torna reduzido.

A terceira dimensão, ou seja, a horizontal, está relacionada com o número de níveis ao longo da cadeia. A cadeia pode ser comprida e com vários níveis ou curta e com poucos níveis.

Normalmente, uma empresa participa de mais de uma cadeia de suprimentos e, sendo assim, o formato da cadeia de suprimentos é similar ao de uma árvore arrancada, com raízes e galhos representando uma extensa rede de clientes e fornecedores e as interações que existem entre eles (MACADAR, 2006).

### **3.8 CADEIA DE VALOR**

Durante as duas últimas décadas, o bem sucedido desempenho dos distritos industriais no desenvolvimento mundial, particularmente na Itália, despertou atenção pelo potencial oferecido por esta forma de organização industrial no desenvolvimento dos países (GIULIANI *et al*, 2005). A capacidade dos *clusters* em serem economicamente viáveis e obterem crescimento tem chamado atenção e interesse para se realizar estudos de desenvolvimento nestas aglomerações produtivas. Allan Carrie (2000, p.290) descreve que na Conferência Internacional de Trabalho e Gestão Estratégica da Cadeia de Valor, realizada em 1988, concluiu-se que:

a) no novo milênio a competição será entre *clusters* de empresas, consumidores, fornecedores e os *stakeholders* públicos e privados (governo, instituições acadêmicas, fundações de pesquisa e instituições de financiamento);

b) As tecnologias de informação emergentes (Internet, Intranet e os sistemas de fluxo de trabalho) fornecerão a infra-estrutura de tecnologia que facilitará a integração das várias organizações na eficácia e eficiência dos *clusters*;

c) A pesquisa e os sistemas integrados de informação terão a obrigação de criar a base da gestão do conhecimento para uma eficiente e eficaz gerência dos sistemas de integração dos *clusters*.

Gereffi (1999) revela que o estudo completo da cadeia de valor nos ajuda a compreender as atividades que ocorrem fora do *cluster* e, em particular, entender o papel da estratégia no relacionamento com os atores chaves.

De um ponto de vista analítico, a perspectiva da cadeia de valor é útil porque foca-se na produção das atividades que são envolvidas quando se fornecem bens e serviços, incluindo distribuição e marketing.

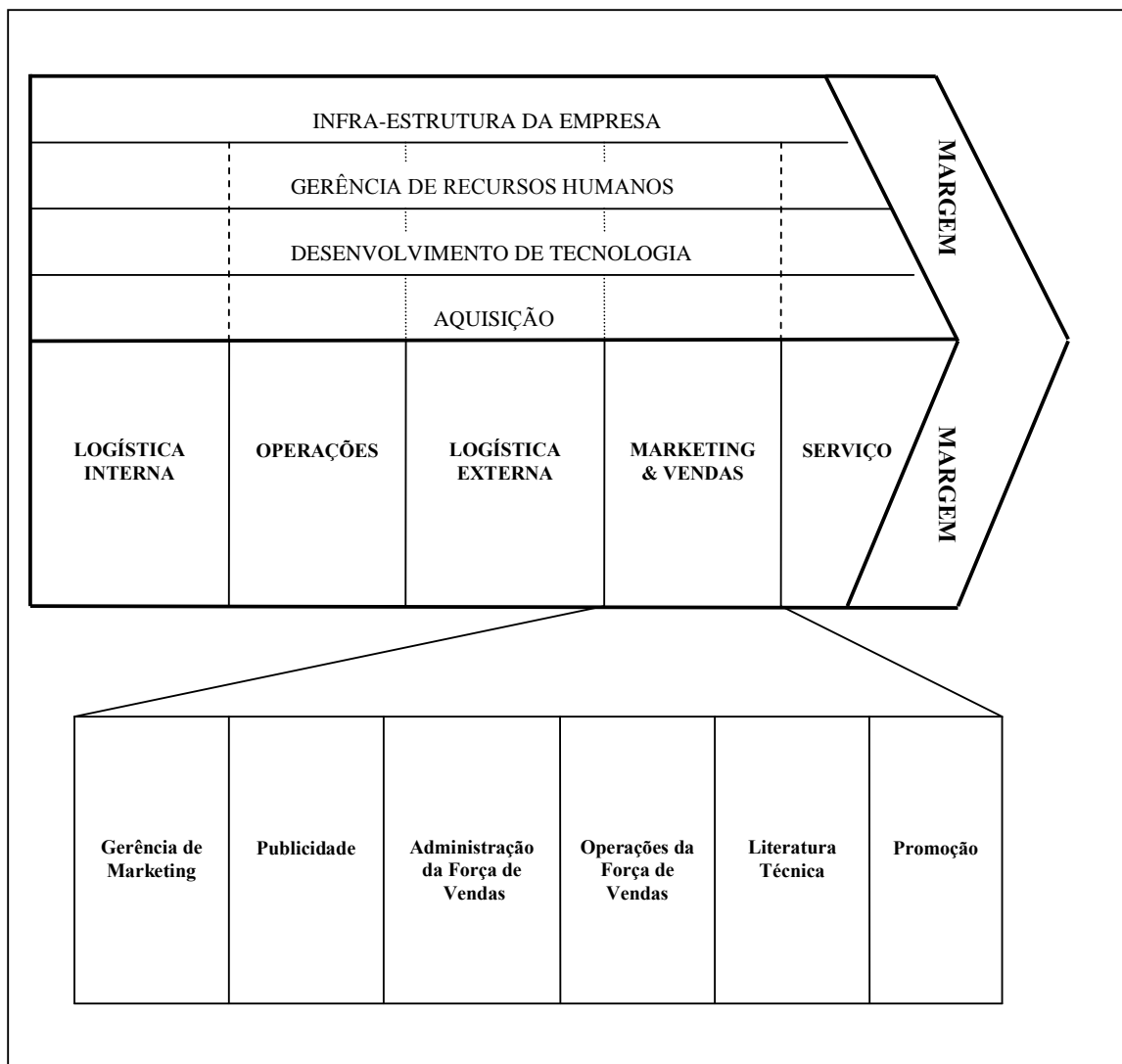
Essas atividades agregam valor aos produtos. No entanto, a habilidade de identificar as atividades que trazem elevados retornos ao longo da cadeia de valor é a chave para o entendimento dos ganhos globais dos retornos financeiros de produção (GIULIANI *et al*, 2005).

Porter (1989) descreve que, para se diagnosticar a vantagem competitiva em uma empresa, é necessário definir a sua cadeia de valor. Inicia-se com a cadeia genérica identificando-se as atividades de valor individuais. Cada categoria genérica pode ser dividida em atividades distintas.

Para Porter (1989, p.41), o grau apropriado de desagregação “depende da economia, das atividades e dos propósitos para os quais a cadeia de valor está sendo analisada”. As atividades a serem separadas são as que, quando isoladas, criam um alto impacto de diferenciação ou representarem uma proporção significativa ou crescente de custos.



Para este autor, as funções gerais como produção ou *marketing* devem ser subdivididas em atividades, como mostra a figura 11.



**Figura 11 – Subdivisão de uma cadeia de valor genérica.**  
**Fonte: Porter (1989, p.42).**

Na utilização da cadeia de valor, desagregações sucessivas e mais refinadas são feitas em algumas atividades, visto que a análise expõe diferenças importantes para a vantagem competitiva. Há atividades que podem ser combinadas, pois, neste caso, estas atividades mostram-se nulas em relação à vantagem competitiva.

Porter (1989) salienta que as atividades de valor devem ser designadas a categorias que melhor representem a sua contribuição para a vantagem competitiva da empresa. Na maioria das vezes, as empresas obtêm maior vantagem competitiva quando redefinem os papéis das suas atividades tradicionais.

Dentro da cadeia as atividades são relacionadas por meio de elos, que são “as relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou desempenho de uma outra” (PORTER, 1989, p.44). Os elos podem resultar em vantagem competitiva e refletem *tradeoffs* entre algumas atividades da empresa.

No próximo capítulo estão descritos detalhadamente todos os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa, desde o seu início com a realização do *meta estudo* até a sua finalização com a análise dos resultados e suas respectivas conclusões.

## 4 MÉTODO

Neste capítulo, estão descritos todos os procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa. Ao seu final (item 4.3), disponibiliza-se um resumo do método e um diagrama que ilustra como a pesquisa foi estruturada.

O estudo foi elaborado em duas fases. Na primeira fase foram realizados os seguintes procedimentos, a saber: elaboração do *meta estudo*; realização das entrevistas exploratórias; escolha dos locais da pesquisa de campo; elaboração dos instrumentos de pesquisa; seleção da população e da amostra; e, finalizando, participação do pesquisador em eventos do setor calçadista (feiras, lançamento de idéias das coleções verão/inverno de 2009 e rodada de negócios). Os procedimentos que fizeram parte da segunda fase da pesquisa estão detalhados no item 4.2.

É importante ressaltar que somente a primeira entrevista exploratória com o Executivo/01 (2007) não foi gravada. Todas as entrevistas restantes foram gravadas.

Como já relatado no item 1.1, sendo um estudo de cunho científico e para preservar os atores entrevistados, garantiu-se sigilo total em relação à exposição de seus nomes e de suas respectivas empresas. A forma utilizada para identificar os entrevistados está disponível nos itens 4.1.2, 4.2.1 e 4.2.2.

Espera-se que, ao final deste capítulo e com o detalhamento do método, seja possível responder ao seguinte questionamento: *como foi realizada a pesquisa?*

### 4.1 A PRIMEIRA FASE DA PESQUISA

A primeira fase da pesquisa iniciou por intermédio de um estudo de carácter exploratório e de abordagem qualitativa.

Conforme Godoy (1995, p.21), a “pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes”. Conforme esse autor, na pesquisa qualitativa o pesquisador dirige-se ao campo buscando *captar* o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os relevantes pontos de vista.

Alguns dos objetivos desta primeira fase exploratória foram: obter informações sobre as características do setor calçadista (campo de estudo), realizar um contato pessoal com os gestores dos sindicatos das empresas (patronais) do VRT e do VRP e identificar qual seria a melhor forma de se realizar a pesquisa (em relação ao local e à abordagem utilizada nas empresas).

Um dos procedimentos realizados durante a primeira fase foi a pesquisa bibliográfica, de que fez parte o *meta estudo* (seleção de artigos científicos indexados em bases de dados e de publicações cinzentas, disponibilizadas pelas bases de dados de universidades selecionadas) que está descrito no item 4.1.1.

Para Gil (1991), a pesquisa bibliográfica é elaborada quando se utiliza material já publicado, constituído basicamente de livros, artigos e periódicos e material disponibilizado na Internet.

Todos os procedimentos citados no preâmbulo deste capítulo em relação à primeira fase da pesquisa estão detalhados no decorrer dos sub-ítems deste tópico.

#### **4.1.1 O *meta estudo***

No caso deste trabalho, o *meta estudo* foi elaborado durante os meses de setembro, outubro e novembro de 2007. Para a elaboração do *meta estudo*

utilizaram-se as bases de artigos científicos, a saber: *Proquest*, *Science Direct*, *Scielo*, *Web of Science*, *Emerald*, *LNCS* e *ISI Web of Knowledge*.

As palavras-chave utilizadas nas bases de dados para a obtenção dos artigos foram: *cluster & internacional marketing*, *cluster & marketing strategy*, *cluster & marketing places*, *cluster & regional brand*, *cluster & marketing*, *industrial districts & international marketing*, *industrial districts & marketing strategy*, *marketing places*, *regional brand* e *industrial districts*.

No *meta estudo* foram analisados 6575 artigos em seu título e resumo. Os artigos foram categorizados semanticamente de acordo com Usunier *et al* (1993). Após esta caracterização semântica, observou-se que não há trabalhos diretamente relacionados ao tema de gestão de estratégias cooperadas de marketing aplicado a *cluster* de fabricação de calçados. Desse universo de 6575 artigos, foram selecionados 112 artigos que possuíam temas que se relacionavam, de alguma forma, com o tema proposto neste estudo. Um resumo do *meta estudo* realizado nas bases de dados encontra-se disponível na tabela 03:

Bases de dados pesquisadas <sup>8</sup>	Artigos pesquisados	Percentual (%)	Artigos selecionados	Percentual (%)
<i>Proquest</i>	979	14,89%	24	21,43%
<i>Science Direct</i>	878	13,35%	15	13,39%
<i>Scielo</i>	672	10,22%	15	13,39%
<i>Web of Science</i>	334	5,08%	8	7,14%
<i>Emerald</i>	2901	44,12%	27	24,11%
<i>ISI Web of Knowledge</i>	436	6,63%	20	17,86%
<i>LNCS</i>	375	5,71%	3	2,68%
<b>TOTAL</b>	<b>6575</b>	<b>100%</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

**Tabela 03 - Número de artigos científicos pesquisados e selecionados por bases de dados.**  
**Fonte: Resultado do *meta estudo* realizado pelo autor.**

<sup>8</sup> As bases de dados descritas na tabela 03 foram acessadas pela Internet por intermédio do endereço eletrônico (*site*) das bibliotecas da UFSC e da UFRGS. Os 112 artigos científicos selecionados foram obtidos realizando-se *downloads* destes *sites*.

Para complementar o *meta estudo*, também foram pesquisadas as bases de dados dos Programas de Doutorado dos Cursos de Administração, Engenharia de Produção e Economia de algumas Universidades Federais Brasileiras, além da USP e da EAE-FGV. Buscaram-se teses disponíveis em texto completo (critério de escolha). É interessante destacar que nem todas as Universidades Federais brasileiras têm doutorado nestes cursos.

As instituições de ensino pesquisadas<sup>9</sup> foram: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Universidade de São Paulo (USP); Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV); Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Universidade Federal da Bahia (UFBA) e Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Na tabela 04, está descrito o número total de teses pesquisadas e selecionadas em relação às suas instituições educacionais de origem.

Instituições de ensino superior <sup>10</sup>	Teses pesquisadas	Percentual (%)	Teses selecionadas	Percentual (%)
UFSC	38	4,49%	9	19,15%
UFRGS	24	2,83%	17	36,17%
EAE-FGV	372	43,97%	4	8,51%
UFPR	14	1,65%	0	0,00%
USP	268	31,68%	6	12,7%
UFRJ	62	7,33%	3	6,39%
UFMG	38	4,49%	6	12,76%
UFBA	30	3,56%	2	4,26%
<b>TOTAL</b>	<b>846</b>	<b>100%</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

**Tabela 04 - Número de teses pesquisadas e selecionadas por instituição de ensino.**

**Fonte: Resultado do *meta estudo* realizado pelo autor.**

Das 846 teses pesquisadas em título e resumo, 47 foram selecionadas e catalogadas por tratarem de temas que tivessem relevante grau de aderência ao

<sup>9</sup> Todas as teses referentes às instituições de ensino pesquisadas neste trabalho foram obtidas por intermédio de *downloads* realizados dos seus respectivos endereços eletrônicos (*sites*).

<sup>10</sup> Os *sites* de todas as instituições de ensino superior mostradas na tabela 04 estão disponibilizados nas referências da presente tese.

tema proposto nesta pesquisa. Essas teses, de alguma forma, ofereceram valiosas contribuições científicas para elaboração do trabalho em tela. É importante destacar que um dos objetivos da realização do *meta estudo* foi o de obter um razoável número de publicações científicas relacionadas ao tema da pesquisa e que contribuíram para a elaboração da fundamentação teórica da tese.

Mesmo após a finalização do *meta estudo* em dezembro de 2007, o pesquisador continuou acessando as bases de dados científicos e ampliando o número de trabalhos pesquisados até a finalização do estudo. As publicações científicas obtidas após o encerramento do *meta estudo* foram utilizadas para enriquecer e ampliar a base conceitual da tese, procedimento este realizado após a aprovação da pesquisa perante banca examinadora (exame de qualificação).

#### 4.1.2 As entrevistas exploratórias

Paralelamente à finalização do *meta estudo* e antes de iniciar a estruturação do processo da pesquisa de campo, houve a necessidade de se conhecer na prática as características do setor calçadista, das empresas, dos sindicatos patronais e qual seria o local mais propício para se realizar a coleta de dados. Para elucidar tais dúvidas, resolveu-se marcar duas entrevistas aprofundadas (*depth interview*) e de caráter exploratório (Apêndices D e E) detalhadas no quadro 06.

<b>Entrevistas exploratórias com os executivos dos sindicatos patronais</b>					
<b>Identificação do entrevistado</b>	<b>Local da entrevista</b>	<b>Município</b>	<b>Data</b>	<b>Horário</b>	<b>Duração</b>
Executivo/01	SINCASJB	São João Batista	12/12/07	10h	1:32 horas
Executivo/02	SICERGS	Novo Hamburgo	10/03/08	16h	1:10 horas
<b>Total</b>					<b>2:42 horas</b>
<b>Média de duração das entrevistas exploratórias</b>					<b>1:26 horas</b>

**Quadro 06:** Entrevistas exploratórias com os executivos dos sindicatos patronais.

Fonte: Dados da pesquisa.

A primeira entrevista foi realizada com o Executivo/01, no dia 12/12/07, com início às 10h e término às 11h32min. O principal objetivo desta entrevista foi auxiliar na obtenção de três importantes informações, a saber:

a) comprovar se na prática o *cluster* do VRT realizava estratégias cooperadas de marketing e se, neste caso, o sindicato patronal (SINCASJB) era responsável por gerir algumas destas estratégias;

b) qual seria o melhor município do VRT para se realizar a pesquisa de campo levando-se em conta fatores como distância e facilidade de acesso às empresas;

c) identificar quais estratégias de marketing poderiam ser pesquisadas, em relação à viabilidade de serem ou não realizadas de forma cooperada e de que forma poderiam contribuir para a elaboração dos modelos propostos no estudo.

Na segunda entrevista, realizada com o Executivo/02 no dia 10/03/08, com início às 16h e término às 17h10min, buscou-se obter as mesmas informações da entrevista ocorrida em 12/12/07, só que agora, focando o VRP.

Como o VRT e o VRP são formados por 4 e 6 municípios, respectivamente, foi necessário decidir em quais municípios deveriam ser realizadas as entrevistas com os atores dos *clusters* (gestores e governança). No próximo item, os critérios de escolha dos locais do estudo estão descritos de forma detalhada.

#### **4.1.3 Critérios de escolha dos locais para a realização da pesquisa de campo**

O presente item descreve os critérios utilizados pelo pesquisador para escolher em quais municípios seriam realizadas as entrevistas com os atores dos *clusters* e porque os municípios de SJB e de Três Coroas foram os escolhidos.



Em maio de 2006, ou seja, antes do início do ingresso no doutorado como aluno regular, o pesquisador teve a oportunidade de participar como visitante de um evento (sobre desenvolvimento regional) realizado pelo governo do estado de SC.

Numa das etapas do evento foi realizada uma viagem ao município de SJB. No SINCASJB os participantes assistiram a uma apresentação sobre o lançamento da coleção de calçados Verão/2007 e, posteriormente, visitaram uma fábrica de calçados. Nessa oportunidade, o pesquisador começou a obter informações sobre o setor calçadista. Conheceu pessoalmente o Executivo/01 do SINCASJB e também alguns empresários do setor. Logo após esse evento, o pesquisador começou a amadurecer uma indagação preliminar: seria possível realizar estratégias de marketing de forma cooperada em *clusters* calçadistas?

Conversando com um *expert*, o Prof. Dr. Idaulo José Cunha<sup>11</sup> e com o objetivo de obter um maior número de evidências científicas para elaboração dos modelos propostos nessa tese, o pesquisador resolveu ampliar o estudo de campo e incluir, em seu escopo, outro *cluster* calçadista brasileiro. Era importante que esse aglomerado possuísse a mesma especialização do *cluster* do VRT (especializado em fabricação de calçados femininos) e que, pelo tempo de existência e dimensões, fosse representativo em relação ao setor calçadista. Na opinião do Prof. Dr. Idaulo José Cunha, o *cluster* do VRP supria todas estas condições.

A pesquisa no VRT e no VRP mostrava-se viável no que se refere às limitações de tempo, localização e recursos financeiros. A seleção dos *clusters* do VRT e do VRP como objetos de estudo foi ratificada após a realização das duas entrevistas exploratórias. Observou-se que o estudo poderia trazer significativas

---

<sup>11</sup> O Prof. Dr. Idaulo José Cunha é Doutor e Mestre em Engenharia de Produção e trabalhou no Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) por mais de 30 anos.

contribuições científicas aos *clusters* do VRT e do VRP, principalmente devido aos bons resultados obtidos no caso piloto de Birigui/SP (item 1.3).

A pesquisa em dois *clusters* mostrava-se importante, pois além de fortificar possíveis evidências, possibilitaria a formulação de hipóteses (para serem testadas), elaboradas para se comparar características de duas populações independentes. Isto não seria possível se a pesquisa fosse realizada em somente um *cluster*.

O próximo passo seria definir, dentro dos *clusters*, quais municípios poderiam ser utilizados para se realizar a pesquisa. Para o estudo, era importante que os municípios agregassem um considerável número de empresas, que os sindicatos patronais tivessem acesso facilitado a estas empresas e que as mesmas se localizassem próximas umas das outras, facilitando assim o deslocamento do pesquisador no momento da realização das entrevistas.

Durante a entrevista exploratória do dia 12/12/07, o Executivo/01 sugeriu realizar a pesquisa no município de SJB. O município possuía na época, somente associadas ao SINCASJB, 56 micro, pequenas e médias empresas (MPME's) de fabricação de calçados (SINCASJB, 2008). O Executivo/01 (2007) também destacou que o SINCASJB tem um bom relacionamento com as empresas de SJB e que possui todas as informações importantes em relação às empresas associadas.

A evidência da concentração de firmas do setor calçadista em SJB é corroborada por Andrade (2007), que apresenta em seu trabalho a distribuição do número de empresas (de fabricantes de calçados, componentes e outros insumos) por município do VRT. Esta distribuição está detalhada na tabela 05.

É importante ressaltar que o número de empresas encontrado na tabela 05 engloba todas as firmas da cadeia produtiva de calçados (e não somente as fábricas

de calçados), inclusive as que não são sindicalizadas. Mesmo assim pode-se perceber a grande concentração de empresas do setor calçadista localizadas no município de SJB. Devido a estas evidências do campo de estudo, definiu-se que o município escolhido para a realização da pesquisa seria o de SJB.

<b>Municípios do Vale do Rio Tijucas</b>	<b>Número de fábricas do setor calçadista</b>
São João Batista	181
Nova Trento	13
Tijucas	4
Canelinha	2
<b>Total</b>	<b>200</b>

**Tabela 05: Número de fábricas do setor calçadista por municípios do Vale do Rio Tijucas.**

**Fonte: Adaptado de Andrade (2007, p. 41).**

Em relação ao VRP, a definição do município para a realização da pesquisa também ocorreu após a entrevista exploratória realizada no dia 10/03/08, com o Executivo/02. Durante esta entrevista, obteve-se a informação de que, somente no VRP, existem seis sindicatos patronais, um responsável por cada município.

Na opinião do Executivo/02 (2008[a]), ficaria oneroso e inviável realizar a pesquisa com as firmas associadas ao SICERGS, pois elas estão espalhadas por várias regiões do Estado do Rio Grande do Sul e também porque não caracterizaria um *cluster*.

Na opinião desse executivo, o mais viável seria realizar a pesquisa somente em um ou dois municípios do VRP. Foi sugerido, então, realizar a pesquisa nos municípios de Igrejinha e/ou Três Coroas (TC), por eles agregarem um considerável número de empresas, pela proximidade entre elas e por terem uma forte ligação com os seus respectivos sindicatos patronais. Os dois municípios são geograficamente próximos, ou seja, ficam a 7 km um do outro. Definiu-se então que a pesquisa seria

realizada primeiramente em um destes municípios (se necessário depois se utilizaria o outro). O fator de escolha entre os municípios de Igrejinha e TC seria a facilidade de acesso do pesquisador em relação aos executivos dos sindicatos patronais.

Quando o pesquisador se instalou no *cluster* do VRP (em TC), visitou os sindicatos patronais dos dois municípios. O pesquisador optou por iniciar a pesquisa no município de TC devido à excelente receptividade oferecida pelo Executivo/03 (2008[a]), Secretário Executivo do Sindicato da Indústria de Calçados de TC (SICTC). No município de TC, somente associadas ao sindicato patronal, existiam na época da pesquisa 44 MPME's de fabricação de calçados (EXECUTIVO/03, 2008[a]; SICTC, 2008). Essas empresas se localizam geograficamente próximas umas das outras, o que facilitou o deslocamento às firmas pesquisadas.

Por fim, a pesquisa foi centrada nas firmas pertencentes aos municípios de TC e de SJB, por satisfazerem os fatores limitadores de localização, tempo, recursos financeiros e número de empresas necessário para a viabilização da pesquisa. Após essa decisão, iniciou-se a elaboração dos questionários, como descrito a seguir.

#### **4.1.4 Caracterização dos locais da pesquisa de campo**

Como descrito no item 4.1.3, definiu-se que se faria a pesquisa nos *clusters* do Vale do Rio Tijucas (VRT) e do Vale do Rio Paranhana (VRP).

No presente item, descrever-se-á um breve histórico e as principais características destes *clusters*, focando-se principalmente nos municípios de São João Batista/SC (SJB) e de Três Coroas/RS (TC), municípios estes onde se concentravam basicamente todas as empresas que foram entrevistadas.

Em relação ao VRT, este abrange em sua totalidade uma área de 1.051 Km<sup>2</sup>. É constituído pelos municípios de Tijucas, Canelinha, Nova Trento e SJB e possuía um Produto Interno Bruto (PIB) que totalizava R\$ 827,9 milhões em 2006. No VRT, havia em 2007, uma população de 70.914 habitantes (IBGE, 2009).

Segundo Frassetto (2006), 60% das empresas do *cluster* do VRT dedicam-se somente à fabricação de calçados femininos propriamente ditos e o restante das empresas (ou seja, 40%) atuam em diversos segmentos que dão suporte à cadeia produtiva. São as indústrias químicas, fábricas de embalagens, curtumes, fábricas de componentes mecânicos, etc.

Como destaca o Executivo/01 (2007), o *cluster* do VRT contém praticamente toda a cadeia produtiva. Apesar de o *cluster* do VRT corresponder a 1% da produção nacional de calçados, deixa a desejar apenas em relação às empresas que produzem material sintético, porque todos os outros insumos utilizados na fabricação de calçados são produzidos dentro do próprio *cluster* (EXECUTIVO/01, 2007).

Mais especificamente em relação ao município de SJB, este foi fundado em 19 de julho de 1958, quando se desmembrou de Tijucas. O município possui uma área de 221 Km<sup>2</sup> e foi colonizado por imigrantes vindos da região da Sardenha, Itália. Na região predomina a cultura italiana e sua principal atividade econômica é a produção de calçados femininos (SÃO JOÃO BATISTA, 2008; IBGE, 2009).

Em 1991, com o fechamento de uma grande indústria de cana-de-açúcar da região, mais de 800 funcionários ficaram desempregados e praticamente toda esta mão-de-obra migrou para o setor calçadista (ORSSATTO, 2002). Em 2007, residiam neste município 22.089 habitantes e seu PIB, em 2006, era de R\$ 245,8 milhões (IBGE, 2009). O município de SJB situa-se a 80 km de Florianópolis (capital do estado de SC) e a sua localização está mostrada na figura 12.



**Figura 12: Mapa de localização do município de São João Batista.**

Fonte: <http://pt.wikipedia.org> - acesso em 12 de outubro de 2008.

No que se refere ao *cluster* do VRP, este é formado pelos municípios de Igrejinha, Parobé, Rolante, Riozinho, Taquara e Três Coroas (TC). O Vale recebe este nome porque é banhado pelo Rio Paranhana (que em Guarani significa *rio que corre ligeiro*). Este rio é um afluente do Rio dos Sinos e passa por todos estes municípios. É uma região localizada no nordeste do estado do Rio Grande do Sul e tem como principais atrativos as suas belezas naturais (PARANHANA, 2008).

As principais fontes de renda do VRP são os setores de fabricação de calçados e de bebidas. As indústrias calçadistas concentram-se, em sua grande maioria, nos municípios de Igrejinha e TC.

As indústrias de bebidas localizam-se nos municípios de Rolante e Riozinho (que produzem vinho) e de Igrejinha (que fabrica cerveja). A agricultura também é um setor de destaque na região, onde se cultivam arroz (nos municípios de Rolante, Taquara e Parobé) e hortifrutigranjeiros (que são produzidos em toda a região do VRP).

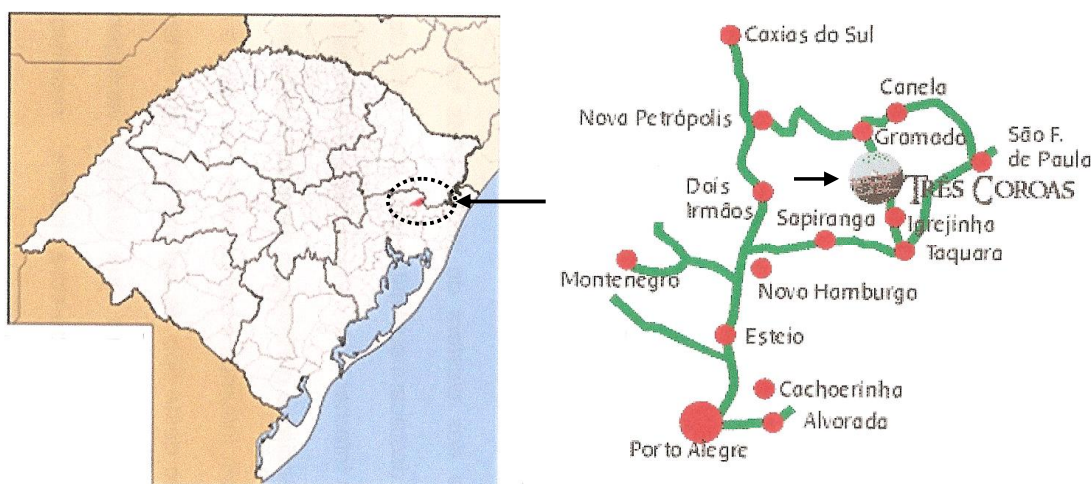
O setor turístico, devido à proximidade com Gramado e Canela, tem se desenvolvido nos últimos anos, pela prática de *rafting* e pela presença de um Templo

Budista (Anexo 10) no município de TC, que recebe 500 visitas por mês de turistas vindos de todo o Brasil (EXECUTIVO/05, 2008).

A origem calçadista do VRP remonta a 1846, quando muitos imigrantes vindos do Vale do Rio dos Sinos, fixaram-se nesta região. Mais tarde espalharam-se por outras áreas que hoje formam o Vale do Rio Paranhana (IGREJINHA, 2008). O VRP possui uma área de 1.424 Km<sup>2</sup>. Seu PIB em 2006 totalizava R\$1,84 bilhões. A população do VRP no ano de 2007 era de 179.778 habitantes (IBGE, 2009).

Focando-se no município de TC (onde foi centralizada a pesquisa no VRP), este foi fundado em 12 de maio de 1959. O município tem área de 185 Km<sup>2</sup> e sua atividade econômica principal é a produção de calçados femininos (TRÊS COROAS, 2008; IBGE, 2009). Em 2007, residiam neste município 22.905 habitantes, que geravam um PIB, em 2006, de R\$ 297,4 milhões (IBGE, 2009).

O município de TC está situado a aproximadamente 100 km de Porto Alegre (capital do estado do RS) e sua localização está ilustrada na figura 13.



**Figura 13: Mapa de localização do município de Três Coroas.**  
 Fonte: <http://pt.wikipedia.org> - acesso em 12 de outubro de 2008.

Atualmente as empresas de TC produzem 16 milhões de pares de calçados por ano, empregando diretamente e indiretamente cerca de 5.400 e 4.500 trabalhadores, respectivamente.

Para uma comparação e melhor esclarecimento dos *clusters* onde foi realizado o estudo, elaborou-se a tabela 06, que resume alguns indicadores geográficos e econômicos mais relevantes dos municípios que compõem o VRP e o VRT, respectivamente.

Municípios	Características geográficas e indicadores econômicos do Vale do Rio Paranhana				
	PIB (2006)	PIB/per capita (2006)	IDH – PNUD (2000)	Área (km <sup>2</sup> )	População – em 2007
Taquara	R\$ 437.647.000,00	R\$ 7.236,00	0,819 ( <i>elevado</i> )	457	53.428 hab.
Rolante	R\$ 165.636.000,00	R\$ 7.840,00	0,778 ( <i>médio</i> )	297	19.213 hab.
Riozinho	R\$ 42.941.000,00	R\$ 9.386,00	0,758 ( <i>médio</i> )	239	4.406 hab.
Pabobé	R\$ 437.733.000,00	R\$ 8.073,00	0,786 ( <i>médio</i> )	109	48.713 hab.
<b>Três Coroas</b>	<b>R\$ 297.415.000,00</b>	<b>R\$ 13.137,00</b>	<b>0,802 (<i>elevado</i>)</b>	<b>185</b>	<b>22.905 hab.</b>
Igrejinha	R\$ 457.471.000,00	R\$ 14.574,00	0,822 ( <i>elevado</i> )	137	31.113 hab.
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.838.843.000,00</b>			<b>1.424</b>	<b>179.778 hab.</b>
<b>Média (VRP)</b>	<b>R\$ 306.473.833,30</b>	<b>R\$ 10.041,00</b>			
Municípios	Características geográficas e indicadores econômicos do Vale do Rio Tijucas				
	PIB (2006)	PIB/per capita (2006)	IDH – PNUD (2000)	Área (km <sup>2</sup> )	População – ano 2007
Tijucas	R\$ 400.139.000,00	R\$ 15.189,00	0,835 ( <i>elevado</i> )	277	27.804 hab.
Canelinha	R\$ 67.080.000,00	R\$ 6.970,00	0,795 ( <i>médio</i> )	151	9.696 hab.
<b>SJB</b>	<b>R\$ 245.852.000,00</b>	<b>R\$ 14.982,00</b>	<b>0,819 (<i>elevado</i>)</b>	<b>221</b>	<b>22.089 hab.</b>
Nova Trento	R\$ 114.853.000,00	R\$ 11.052,00	0,815 ( <i>elevado</i> )	402	11.325 hab.
<b>Total</b>	<b>R\$ 827.924.000,00</b>			<b>1.051</b>	<b>70.914 hab.</b>
<b>Média (VRT)</b>	<b>R\$ 206.981.000,00</b>	<b>R\$ 12.048,25</b>			

**Tabela 06: Características geográficas e indicadores econômicos do Vale do Rio Paranhana e do Vale do Rio Tijucas.**

Fontes: PNUD (2009), IBGE (2009).

É importante destacar que o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é qualquer valor real de 0 a 1. Quando seu valor for 0,800 ou superior, este é classificado como elevado. Se o valor for de 0,500 a 0,799, o IDH é definido como médio e inferior a 0,500 o IDH é considerado baixo (BATELLA e DINIZ, 2006).



Acredita-se que a escolha destes dois municípios foi suficiente para atingir os objetivos propostos pela tese, pois tratam-se de municípios que, em conjunto, produzem atualmente 3.135.000 pares de calçados por mês e empregam aproximadamente 20 mil funcionários de forma direta ou indireta (SÃO JOÃO BATISTA, 2008; TRÊS COROAS, 2008).

#### **4.1.5 Elaboração dos instrumentos da pesquisa**

A elaboração dos instrumentos da pesquisa começou logo após a participação do pesquisador no 1<sup>o</sup> Seminário Regional de APL's (item 1.3), ou seja, durante o mês de julho de 2008. De posse de algumas informações que caracterizam o setor calçadista e já tendo definido o tema de pesquisa, optou-se por elaborar dois instrumentos semi-estruturados (com perguntas abertas e fechadas).

Um deles (Apêndice A) utilizado para entrevistar os gestores das empresas e o outro (Apêndice B) direcionado aos Executivos (01, 03 e 04) da governança dos *clusters* do VRT e do VRP, que representam o SINCASJB, o SICTC e a ABICALÇADOS, nesta ordem.

Como já descrito no tópico 1.5, o principal objetivo desta tese foi de elaborar uma estrutura de cooperação de estratégias de marketing para serem realizadas de forma cooperada pelas micro, pequenas e médias empresas de fabricação de calçados. Para a elaboração desta estrutura de cooperação foram sugeridas duas formas (opções) de gestão da cooperação das estratégias de marketing.

A primeira seria por intermédio do sindicato das fábricas de calçados (sindicato patronal) do *cluster*, que criaria setores responsáveis pela gestão cooperada das estratégias de marketing.

A segunda seria, simplesmente, pela união dos próprios empresários do *cluster*, que de forma conjunta poderiam constituir uma empresa que administrasse as estratégias cooperadas de marketing a serem realizadas pelas MPME's do *cluster*.

Foram pesquisadas doze estratégias de marketing em relação à viabilidade de implantação, à pré-disposição de a empresa participar destas estratégias de forma cooperada com outras empresas do *cluster* e de que forma estas estratégias seriam administradas, baseando-se exclusivamente na opinião dos gestores das empresas dos *clusters* investigados. Além da *estrutura genérica* de cooperação das estratégias de marketing, como resposta ao objetivo específico *f*, elaborou-se outras duas estruturas de cooperação em marketing, direcionados especificamente para os *cluster* pesquisados.

É importante salientar que, para fundamentar a elaboração das doze estratégias de marketing que foram investigadas em relação a terem, ou não, viabilidade de serem realizadas de forma cooperada pelas empresas dos *clusters*, utilizaram-se quatro fontes de informações, a saber:

- a) as entrevistas exploratórias;
- b) informações obtidas durante a participação do pesquisador nos eventos 1, 2 e 3, do setor calçadista (item 4.1.7);
- c) as entrevistas do pré-teste (item 4.2.1);
- d) o 1<sup>o</sup> Seminário Regional de APL's (caso piloto de Birigüi/SP).

Das doze estratégias sugeridas para serem pesquisadas, oito foram baseadas nas fontes de informações mostradas nas letras **a**, **b** e **c** e as quatro restantes foram provenientes do evento descrito na letra **d**.

Durante a sua estadia no VRP, o pesquisador conseguiu agendar uma entrevista com o Executivo/05, que representava o Poder Público do município de TC. Aproveitando a oportunidade para se obter informações diferentes das relatadas nas entrevistas com os Executivos (01, 03 e 04), o pesquisador elaborou um terceiro questionário, sendo esse não-estruturado (Apêndice C). O objetivo desse questionário foi o de pesquisar aspectos específicos relacionados à governança do Poder Público do município de TC. É importante destacar que o objetivo destes três questionários foi registrar as informações que futuramente seriam utilizadas para responder os objetivos do estudo e para a sua elaboração foram levados em consideração todos os conteúdos abordados nos capítulos 2 e 3 desta tese, ou seja, as duas partes da fundamentação teórica do trabalho.

#### **4.1.6 Seleção da população e da amostra**

Uma população “é um conjunto de sujeitos que possuem algumas características comuns em relação ao problema de pesquisa.” (AAKER, KUMAR e DAY, 2004, p. 377).

No caso do referido estudo, a população se constituiu de todas as indústrias de fabricação de calçados associadas aos sindicatos patronais de SJB e de TC (SINCASJB e SICTC) e que estivessem classificadas como MPME's pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2008).

Este critério de classificação baseia-se no número de funcionários da empresa, como detalhado na tabela 07.

<b>Porte da empresa</b>	<b>Número de funcionários</b>
Micro empresa	Até 19 funcionários
Pequena empresa	De 20 a 99 funcionários
Média empresa	De 100 a 499 funcionários
Grande empresa	Acima de 499 funcionários

**Tabela 07: Classificação do porte das empresas pelo número de funcionários.**

**Fonte: Adaptado de SEBRAE (2008).**

O número de empresas fabricantes de calçados e associadas aos sindicatos patronais (SINCASJB e SICTC), localizadas em SJB e em TC e que tinham menos de 500 colaboradores, totalizavam aproximadamente 100 empresas, compondo assim a população do estudo (SINCASJB, 2008; SICTC, 2008). Durante o exame de qualificação do projeto desta tese, o Prof. Dr. Omar Felipe Paludo<sup>12</sup> sugeriu que, para efeitos de comparação, fosse incluída na pesquisa a classificação do porte das empresas pela Receita Operacional Bruta (ROB) anual.

É importante ressaltar que a população do estudo foi definida pela classificação do SEBRAE (2008), citado anteriormente. Esta classificação do porte das empresas sugerida pelo Prof. Dr. Omar Felipe Paludo é a mesma utilizada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e pelo Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE).

Esta classificação foi originada a partir da classificação utilizada pelo Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), conforme a resolução 59/1998 do Decreto nº 3.474 de

<sup>12</sup> O Prof. Dr. Omar Felipe Paludo é Doutor e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina e analista de projetos do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE).

19/05/2000 (Lima, 2001) e o Estatuto da Micro Empresa (Lei nº 9.841 de 05/10/1999), disponíveis na tabela 08.

<b>Porte da empresa</b>	<b>Receita Operacional Bruta (anual)</b>
Micro empresa	Menor ou igual a R\$ 244.000,00
Empresa de pequeno porte	De R\$ 244.000,01 à R\$ 1.200.000,00
Pequena empresa	De R\$ 1.200.000,01 à R\$ 10.500.000,00
Média empresa	De R\$ 10.500.000,01 à R\$ 60.000.000,00
Grande empresa	Superior à R\$ 60.000.000,00

**Tabela 08: Classificação do porte das empresas pela Receita Operacional Bruta anual.**  
**Fonte: Adaptado de Lima (2001) e de lei Nº 9.841 de 05/10/1999.**

Para satisfazer a uma condição básica do teste de Mann-Whitney (detalhado no item 4.2.3), o tamanho da amostra teria que ser de, no mínimo, vinte empresas, sendo dez pertencentes a cada *cluster* do estudo.

Por limitações de tempo e de recursos financeiros, além de um considerável grau de dificuldade para agendar as entrevistas, optou-se por selecionar somente vinte firmas, pois vários gestores estavam receosos em participar do estudo, mesmo informando a esses gestores que se tratava de uma pesquisa científica e com garantias de anonimato.

O processo de amostragem das empresas foi realizado por conveniência. Para Malhotra (2001, p.306), a amostragem por conveniência “é uma técnica não-probabilística que procura obter uma amostra de elementos convenientes. A seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do entrevistador”.

No caso do VRT, onde a pesquisa concentrou-se no município de São João Batista (SJB), o pesquisador teve a oportunidade de participar de uma feira nos dias 28, 29 e 30 de maio de 2008 (ou seja, antes da segunda fase da pesquisa), quando fez 37 contatos pessoais com os gestores das fábricas de calçados associadas ao SINCASJB. Após o estabelecimento desses contatos (a partir dos quais os objetivos

do estudo foram explicados), todos os gestores foram contactados por *e-mail*, detalhando-se mais uma vez a pesquisa e se indagando sobre o interesse de participação na mesma.

Apenas cinco gestores responderam o *e-mail*, confirmando que estariam dispostos a colaborar com o estudo. O pesquisador iniciou o agendamento das entrevistas dando preferência a esses gestores e marcou essas cinco entrevistas por telefone, sem ter dificuldade.

Para agendar as cinco entrevistas restantes, o pesquisador optou por ir pessoalmente às empresas, pois não estava conseguindo agendar as entrevistas por telefone. É importante relatar que houve muita dificuldade para agendar as cinco entrevistas restantes, pois a maioria dos gestores não estava predisposto a participar da pesquisa, alegando principalmente falta de tempo.

No caso da pesquisa de campo no município de TC, o pesquisador não teve como realizar contatos pessoais antes de ir para a região do estudo. De posse da listagem dos telefones e endereços das MPME's fabricantes de calçados de TC (obtido pelo site do SICTC), o pesquisador tentou agendar as entrevistas por telefone, não obtendo sucesso.

Após esse fato, optou-se então por agendar pessoalmente as entrevistas nas empresas. Mesmo assim, vários gestores recusavam-se a participar do estudo alegando, principalmente, falta de tempo e de interesse na pesquisa.

Em TC, devido à dificuldade de acesso aos gestores das empresas, o pesquisador teve que pedir auxílio ao Executivo/03, secretário executivo do SICTC, que conseguiu marcar somente três entrevistas.

As outras sete entrevistas foram agendadas, uma de cada vez e com muita dificuldade. O processo somente se encerrou quando se obteve o número mínimo desejado de dez empresas no VRP, que satisfizessem os requisitos dos procedimentos estatísticos.

No item 4.2.2 estão abordadas todas as vinte e quatro entrevistas realizadas na segunda fase do estudo, sendo vinte delas com os gestores das empresas (quadros 9 e 10) e as quatro restantes com os executivos da governança (quadro 11). Neste item são detalhadas as seguintes características de cada entrevista, a saber: a identificação do entrevistado, o local onde o pesquisador realizou a entrevista, o seu respectivo município, a data, o horário e tempo de duração da mesma.

#### **4.1.7 Participação do pesquisador em eventos do setor calçadista**

Na primeira fase da pesquisa, além das entrevistas exploratórias também houve, por parte do pesquisador, a participação em eventos relacionados ao setor calçadista. Esses eventos foram todos gravados e forneceram 06:14 horas de informações que contribuíram para a elaboração dos questionários e propiciaram o contato do pesquisador com o *campo de estudo*. Os arquivos de áudio provenientes destes eventos foram todos reunidos em um banco de dados.

No quadro 07 estão especificados todos os eventos<sup>13</sup> referentes ao setor calçadista que o pesquisador esteve presente, em relação aos seguintes atributos, a

---

<sup>13</sup> É importante destacar que a participação do pesquisador nos eventos 4 e 5 (quadro 07) ocorreu durante a segunda fase da pesquisa, pois esta fase iniciou-se a partir da realização do pré-teste dos questionários, detalhados no tópico 4.2.1 (quadro 08).

saber: a identificação do evento, a data, o município onde foi realizado o evento, o horário e o tempo de duração da gravação nele realizada.

<b>Identificação do evento<sup>14</sup></b>	<b>Data</b>	<b>Município</b>	<b>Horário</b>	<b>Tempo de gravação</b>
1 – Rodada de negócios	04/03/08	São João Batista	13h	00:25 horas
2 – Fórum de inspirações para calçados e artefatos – verão/2009	04/03/08	São João Batista	19h	01:08 horas
3 – Participação na feira para lojista de calçados	28/05/08 a 30/05/08	São João Batista	10h	Não houve gravação durante o evento
4 – Seminário de <i>Design</i> e Tecnologia para Couro e Calçados	13/08/08 e 14/08/08	Novo Hamburgo	13h	04:22 horas
5 – Fórum de inspirações para calçados e artefatos - inverno/2009	02/09/08	Três Coroas	19h	00:19 horas
<b>Tempo total das gravações</b>				<b>06:14 horas</b>

**Quadro 07: Caracterização dos eventos do setor calçadista que o pesquisador esteve presente durante o estudo.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Com a participação nestes eventos, o pesquisador obteve material impresso relacionado ao setor calçadista. Os catálogos FORUM – VERÃO/2009 (2008) e FORUM – INVERNO/2009 (2008), que fundamentaram o comportamento do consumidor calçadista, foram distribuídos durante os eventos 2 e 5, respectivamente.

## 4.2 A SEGUNDA FASE DA PESQUISA

A segunda fase da pesquisa foi de abordagem quantitativa e do tipo descritiva. Conforme Gil (1991), esse tipo de abordagem considera que tudo em relação às opiniões e informações pode ser traduzido em números (quantificado) para ser analisado. Essa abordagem requer o uso de técnicas estatísticas (porcentagens, médias, testes estatísticos, etc.).

Os procedimentos que fizeram parte da segunda fase da pesquisa foram: a realização do pré-teste, a coleta e o processamento dos dados, o teste das hipóteses da pesquisa e a análise dos dados.

<sup>14</sup> Todos os comprovantes de participação destes eventos estão disponíveis nos Anexos 01, 02, 03, 04 e 05.



#### 4.2.1 O pré-teste

Para Malhotra (2001, p. 291), o pré-teste é o “teste do questionário com uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais”. O principal objetivo do pré-teste dos instrumentos de pesquisa foi sanar dúvidas em relação às perguntas que poderiam gerar algum constrangimento ou recusa de respostas, quando do momento das entrevistas com os executivos da governança e com os gestores das fábricas de calçados.

O pré-teste dos questionários para entrevistar os gestores e a governança dos *clusters* foi realizado inicialmente no dia 01/08/2008 com o Executivo/02 (às 08h30min) e com o Executivo/04 (às 10h) na sede da ABICALÇADOS, em Novo Hamburgo/RS. No que se refere ao questionário direcionado aos gestores das empresas (Apêndice A), a preocupação foi em relação à questão nº 5 das seções F e G, nas quais se pergunta qual é o grau de instrução do entrevistado (seção F) e em que faixa de valores se encontra a ROB anual da empresa (seção G).

Em relação ao questionário utilizado para entrevistar a governança (Apêndice B), o ponto crítico estava na questão nº 5 da seção D, na qual se buscou saber qual o grau de instrução dos executivos (da governança) do VRT e do VRP que seriam entrevistados durante a pesquisa.

Na opinião do Executivo/02 (2008[b]) e do Executivo/04 (2008[a]), esses questionamentos não precisariam ser modificados, pois os gestores das empresas não ficariam constrangidos e também não iriam se recusar a responder as questões referentes ao seu grau de instrução e a ROB anual de suas empresas.

Para se ter mais uma opinião em relação aos questionários, no dia 05 de agosto de 2008, ao chegar ao município de SJB o pesquisador realizou mais um pré-

teste com a colaboração do Executivo/01 (2008[a]), Diretor Executivo do SINCASJB. A sua opinião foi idêntica a dos Executivos 02 e 04 e, sendo assim, as versões dos instrumentos de pesquisa não foram modificadas.

É importante destacar que, devido à dificuldade de acesso aos gestores das empresas, inicialmente optou-se por não incluí-los no pré-teste. O principal motivo dessa decisão foi porque não se tinha como prever o tempo que seria necessário para se realizar todas as entrevistas. Dependeria exclusivamente da vontade e disponibilidade dos gestores das empresas e, sendo assim, o processo de coleta de dados no VRT e no VRP poderia demorar semanas ou até mesmo alguns meses. Para solucionar esse problema, optou-se por adotar o seguinte procedimento:

Se nas duas primeiras entrevistas com os gestores das empresas se percebesse problemas com o questionário, esse seria retificado nos pontos críticos e essas entrevistas seriam consideradas como pré-teste, sendo excluídas da amostra. Observou-se durante as duas primeiras entrevistas com os gestores que não houve necessidade de qualquer alteração no questionário, confirmando que o pré-teste realizado com os Executivos da governança do VRT e do VRP foi suficiente.

No caso do questionário utilizado para entrevistar o Executivo/05 (Apêndice C), o procedimento foi feito da seguinte forma: o instrumento foi enviado por *e-mail* com 10 dias de antecedência (pedido do Executivo/05) à data da entrevista. Os motivos alegados foram dois, a saber: realizar um exame dos questionamentos e obter tempo para fundamentar as respostas das perguntas solicitadas.

Após a confirmação do recebimento do questionário, esperou-se 7 dias e enviou-se um *e-mail* perguntando se haveria necessidade de realizar alterações no questionário e quais seriam essas modificações.

Como resposta, o Executivo/05 relatou que o instrumento poderia ser respondido, não havendo a necessidade de ser modificado. O pré-teste dos questionários disponíveis nos Apêndices A e B foram gravados. No quadro 08 detalham-se as características do pré-teste desses questionários.

Especificações do pré-teste realizado com os executivos do VRT e do VRP						
Identificação		Local do pré-teste	Município	Data	Horário	Duração
Pré-teste1	Executivo/02	SICERGS <sup>15</sup>	Novo Hamburgo	01/08/08	08h30min	01:30 horas
Pré-teste2	Executivo/04	ABICALÇADOS	Novo Hamburgo	01/08/08	10h	01:40 horas
Pré-teste3	Executivo/01	SINCÁSB	São João Batista	05/08/08	08h	00:41 horas
Total						03:51 horas
Média de duração dos pré-testes						01:17 horas

**Quadro 08: Especificações do pré-teste realizado com os executivos do VRT e do VRP.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Observa-se que o tempo total para se realizar o pré-teste foi de 03:51 horas. Durante o pré-teste, além de se analisar o questionário também foi possível obter informações sobre o setor calçadista.

O tempo médio da aplicação dos pré-testes foi de 01:17 horas. Depois da realização do pré-teste com os questionários, partiu-se então para as suas respectivas reproduções e encadernações.

No caso específico do questionário utilizado para entrevistar os gestores das empresas, reproduziram-se inicialmente duas cópias (que seriam utilizadas como pré-teste, se necessário) para se iniciar as entrevistas.

Como não houve necessidade de retificações no instrumento de pesquisa, essas entrevistas foram consideradas válidas e incluídas na amostra. Como consequência, reproduziram-se os dezoito questionários restantes e continuou-se a coleta de dados até a finalização das vinte entrevistas. O processo de coleta de dados está descrito a seguir.

<sup>15</sup> É importante ressaltar que a sede do SICERGS se localiza dentro do prédio da sede da ABICALÇADOS.

#### 4.2.2 A coleta de dados

A coleta de dados da segunda fase da pesquisa iniciou-se no dia 05/08/2008, às 13h30min, com a primeira entrevista realizada na Empresa/01, localizada no município de SJB.

O quadro 09 ilustra as entrevistas que foram realizadas com os gestores das empresas do Vale do Rio Tijucas. Nesse quadro detalham-se as entrevistas em relação aos seguintes atributos, a saber: a identificação do entrevistado, o local, o município onde a mesma foi realizada, a data, o horário e o seu tempo de duração.

<b>Entrevistas realizadas com os gestores das empresas do Vale do Rio Tijucas</b>					
<b>Identificação do Entrevistado</b>	<b>Local da entrevista</b>	<b>Município</b>	<b>Data</b>	<b>Horário</b>	<b>Tempo de duração</b>
Gestor/01	Empresa/01	São João Batista	05/08/08	13h30min	03:37 horas
Gestor/02	Empresa/02	São João Batista	06/08/08	14h	01:56 horas
Gestor/03	Empresa/03	São João Batista	07/08/08	07h40min	01:27 horas
Gestor/04	Empresa/04	São João Batista	07/08/08	09h30min	01:52 horas
Gestor/05	Residência (Gestor/05)	Nova Trento <sup>16</sup>	07/08/08	20h	02:15 horas
Gestor/06	Empresa/06	São João Batista	08/08/08	08h30min	01:07 horas
Gestor/07	Empresa/07	São João Batista	08/08/08	10h20min	01:21 horas
Gestor/08	Residência (Gestor/08)	Tijucas <sup>17</sup>	08/08/08	17h20min	01:54 horas
Gestor/09	Empresa/09	Santo Amaro da Imperatriz	12/08/08	16h	01:01 horas
Gestor/10	Empresa/10	São João Batista	19/08/08	10h	01:20 horas
<b>Tempo total de duração das entrevistas</b>					<b>17:50 horas</b>
<b>Média de duração das entrevistas no VRT</b>					<b>1:47 horas</b>

**Quadro 09: Entrevistas realizadas com os gestores das empresas do Vale do Rio Tijucas.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

<sup>16</sup> A entrevista com o Gestor/05 foi realizada em sua residência, no município de Nova Trento, mas a sua empresa localiza-se no município de São João Batista.

<sup>17</sup> A entrevista com o Gestor/08 foi realizada em sua residência, no município de Tijucas, mas a empresa onde trabalha localiza-se no município de São João Batista.

Observa-se que as entrevistas foram realizadas nos mais distintos horários e locais, já que o pesquisador ficava à disposição dos gestores. Eles é que definiam o local e o horário da entrevista que melhor lhes conviesse. O tempo total das entrevistas no VRT totalizou 17:50 horas e o tempo de duração médio de cada entrevista nesse *cluster* foi de 01:47 horas.

No *cluster* de SJB, duas entrevistas foram mais longas porque se optou por não interromper o entrevistado quando esse se encontrava empolgado em relatar suas experiências em relação ao setor calçadista e à sua empresa. Essas informações adicionais vieram a enriquecer os resultados da pesquisa.

Houveram também duas entrevistas que foram realizadas nas próprias residências dos entrevistados, por ser mais conveniente a eles. Somente a Empresa/09 não se localizava no município de São João Batista e sim no município de Santo Amaro da Imperatriz.

Apesar da Empresa/09 não estar localizada em nenhum dos quatro municípios que fazem parte do VRT, observando-se o critério de amostragem por conveniência, definiu-se incluí-la na amostra por três motivos, a saber:

a) a empresa é associada ao Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista (SINCASJB);

b) a excelente receptividade oferecida pelo proprietário (Gestor/09) da empresa quando realizado o contato pessoal durante a feira no município de São João Batista, sendo um dos poucos gestores que respondeu o *e-mail*, solicitando a sua participação na pesquisa;

c) não haveria necessidade de hospedagem, devido à proximidade da Empresa/09 com a residência do pesquisador, além dela possuir menos de 500

funcionários, podendo ser incluída na amostra da coleta de dados, pois estava dentro dos critérios estipulados na limitação da população (item 4.1.6).

Em relação às entrevistas com os gestores das empresas do Vale do Rio Paranhana, todas foram realizadas somente no município de Três Coroas (TC). Essa parte da pesquisa iniciou-se no dia 05/09/2008, às 16h30min, com a visita à Empresa/11. As entrevistas realizadas no VRP foram caracterizadas da mesma maneira que as entrevistas do VRT (quadro 09), e estão apresentadas no quadro 10.

<b>Entrevistas realizadas com os gestores das empresas do Vale do Rio Paranhana</b>					
<b>Identificação do entrevistado</b>	<b>Local da entrevista</b>	<b>Município</b>	<b>Data</b>	<b>Horário</b>	<b>Tempo de duração</b>
Gestor/11	Empresa/11	Três Coroas	01/09/08	16h30min	01:17 horas
Gestor/12	Empresa/12	Três Coroas	02/09/08	08h	01:57 horas
Gestor/13	Empresa/13	Três Coroas	02/09/08	17h30min	00:38 horas
Gestor/14	Empresa/14	Três Coroas	03/09/08	09h	00:43 horas
Gestor/15	Empresa/15	Três Coroas	03/09/08	14h	01:41 horas
Gestor/16	Empresa/16	Três Coroas	04/09/08	16h	02:30 horas
Gestor/17	Empresa/17	Três Coroas	08/09/08	08h30min	02:49 horas
Gestor/18	Empresa/18	Três Coroas	09/09/08	08h	01:23 horas
Gestor/19	Empresa/19	Três Coroas	09/09/08	16h	01:24 horas
Gestor/20	Empresa/20	Três Coroas	10/09/08	18h	00:38 horas
<b>Tempo total de duração das entrevistas</b>					<b>15:00 horas</b>
<b>Média de duração das entrevistas no VRP</b>					<b>01:30 horas</b>

**Quadro 10: Entrevistas realizadas com os gestores das empresas do Vale do Rio Paranhana.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Pode-se observar que, nas entrevistas com os gestores de TC, o tempo total de duração foi de 15:00 horas. Nesse caso, o tempo médio por entrevista foi um pouco menor, pois existiram três entrevistados que responderam somente o que lhes foi perguntado, sem acrescentar mais informações. Todas as entrevistas foram realizadas nas próprias empresas, diferentemente do que aconteceu com duas entrevistas no VRT.

No VRP o pesquisador também ficou à disposição dos entrevistados. Os gestores escolhiam o local e o horário da entrevista. Nesse caso, o tempo de duração médio de cada entrevista foi de 01:30 horas.

O pesquisador permaneceu mais tempo em TC do que em SJB, pois as dificuldades foram maiores para realizar as entrevistas. Como descrito no item 4.1.5, das dez entrevistas realizadas no VRP, três foram agendadas com a colaboração do Executivo/03, mas a dificuldade concentrou-se nas sete entrevistas restantes.

O procedimento de agendá-las foi demorado, pois normalmente era necessário que o pesquisador retornasse mais de uma vez à mesma empresa para conseguir, na base da insistência, marcar uma entrevista. As entrevistas com os gestores das empresas tiveram como função obter informações para responder ao objetivo geral e aos objetivos específicos **a, b, d, e, f, g, h e i**, do estudo.

Além dessas entrevistas com os gestores das empresas, e com a finalidade de complementar os resultados referentes aos objetivos específicos **b, c, e, g, h e i**, foram realizadas quatro entrevistas com os executivos da governança dos *clusters* do VRT<sup>18</sup> e do VRP. Foram entrevistados os seguintes profissionais, a saber:

- a) o Diretor Executivo do SINCASJB;
- b) o Secretário Executivo do SICTC;
- c) o Consultor de Inteligência Comercial da ABICALÇADOS;
- d) o Executivo Chefe do Poder Público do município de TC.

Nesse caso, os entrevistados não opuseram qualquer tipo de resistência em relação à participação nas entrevistas. Na verdade, ocorreu o oposto. Todos foram

---

<sup>18</sup> Utilizando-se do mesmo critério adotado no VRP, o pesquisador tentou, por telefone, agendar com o Executivo Chefe do Poder Público do município de SJB uma entrevista (como ocorrido no município de TC). Foram realizadas algumas tentativas de agendamento entre os meses de outubro de 2008 e março de 2009, mas não se obteve sucesso. Durante todos os contatos telefônicos era solicitado, por parte do Poder Público do município de SJB, que o pesquisador esperasse por um breve contato de retorno. Após algumas tentativas sem resposta, percebeu-se que não havia interesse do Poder Público do município de SJB em participar da pesquisa.

muito sensíveis à ciência e não mediram esforços em colaborar com a realização das entrevistas. Todas as entrevistas foram marcadas antecipadamente por telefone.

No quadro 11, mostram-se as características das quatro entrevistas realizadas com estes executivos da governança dos *clusters* do VRT e do VRP e que são detalhadas igualmente às entrevistas realizadas com os gestores das empresas.

<b>Entrevistas com os executivos da governança dos <i>clusters</i> do VRT e do VRP</b>					
<b>Identificação do entrevistado</b>	<b>Local da entrevista</b>	<b>Município</b>	<b>Data</b>	<b>Horário</b>	<b>Tempo de duração</b>
Executivo/01	SINCASJB	São João Batista	06/08/2008	09h	01:27 horas
Executivo/03	SICTC	Três Coroas	04/09/2008	08h	01:41 horas
Executivo/04	ABICALÇADOS	Novo Hamburgo	24/09/2008	15h	01:20 horas
Executivo/05	Prefeitura	Três Coroas	23/09/2008	15h	01:00 horas
<b>Total</b>					<b>05:28 horas</b>
<b>Média de duração das entrevistas dos executivos</b>					<b>01:22 horas</b>

**Quadro 11: Entrevistas com os executivos da governança dos *clusters* do VRT e do VRP.**

Fonte: Dados da pesquisa.

O tempo total das entrevistas com os representantes da governança somou 05:28 horas, totalizando um tempo médio de duração de 01:22 horas para cada entrevista.

#### **4.2.3 Os testes das hipóteses da pesquisa**

O objetivo dos testes de hipóteses é decidir se determinada afirmação sobre um parâmetro populacional é verdadeira. Sua finalidade é avaliar afirmações sobre os valores desses parâmetros populacionais (STEVENSON, 2001).

Para Kerlinger (1979, p.38), “as hipóteses são sentenças declarativas e relacionam de alguma forma variáveis a variáveis. São enunciados de relações e como os problemas, devem implicar a *testagem* das relações anunciadas”.



Para se validar ou rejeitar as hipóteses  $H_a$ ,  $H_b$  e  $H_c$  descritas no item 1.6, foram escolhidos dois testes estatísticos.

O primeiro é o teste  $t$  de *Student*. Por ser paramétrico, esse teste exige populações normais, com as mesmas variâncias e duas amostras independentes, provenientes uma de cada população. O principal objetivo desse teste é mostrar se duas populações possuem as mesmas médias. O teste também pode ser utilizado para comparar duas marcas, duas cidades, dois distritos escolares e outros casos análogos. Os testes *paramétricos*, apesar de suas restrições, são considerados *mais fortes* cientificamente, tendendo a perder menos informações que os testes *não-paramétricos* (STEVENSON, 2001).

O segundo é o teste de Mann-Whitney, que possui a mesma finalidade do teste  $t$  de *Student*. A vantagem do teste de Mann-Whitney é ser não paramétrico, ou seja, não exigir as mesmas restrições do teste  $t$  de *Student* em relação à população.

O teste de Mann-Whitney tem como desvantagem ser um pouco mais fraco estatisticamente que o teste  $t$  de *Student*. O teste de Mann-Whitney exige amostras independentes (provenientes de populações diferentes) e um tamanho mínimo de amostra de dez elementos para cada população a ser comparada. No teste de Mann-Whitney os valores a serem testados devem ser mensurados em escala contínua, apesar desta condição não ser absolutamente rígida (STEVENSON, 2001).

Nesse estudo, os testes foram aplicados para se comparar os valores médios dos graus de cooperação, concorrência e confiança entre as empresas dos *clusters* do VRT e do VRP na opinião dos seus atores (gestores e governança).

Como as amostras foram originadas de populações diferentes (empresas dos *clusters* do VRP e do VRT), a condição de amostras independentes, exigida para os dois testes, foi plenamente satisfeita.

Na aplicação dos testes estatísticos optou-se pela utilização dos resultados obtidos com todas as entrevistas especificadas no item 4.2.2 (exceção do Executivo/05) e, neste caso, a condição de tamanho mínimo da amostra para o teste de Mann-Whitney foi satisfeita. Na figura 14, ilustra-se a classificação dos testes estatísticos uni-variados, destacando-se em negrito os testes utilizados no estudo.

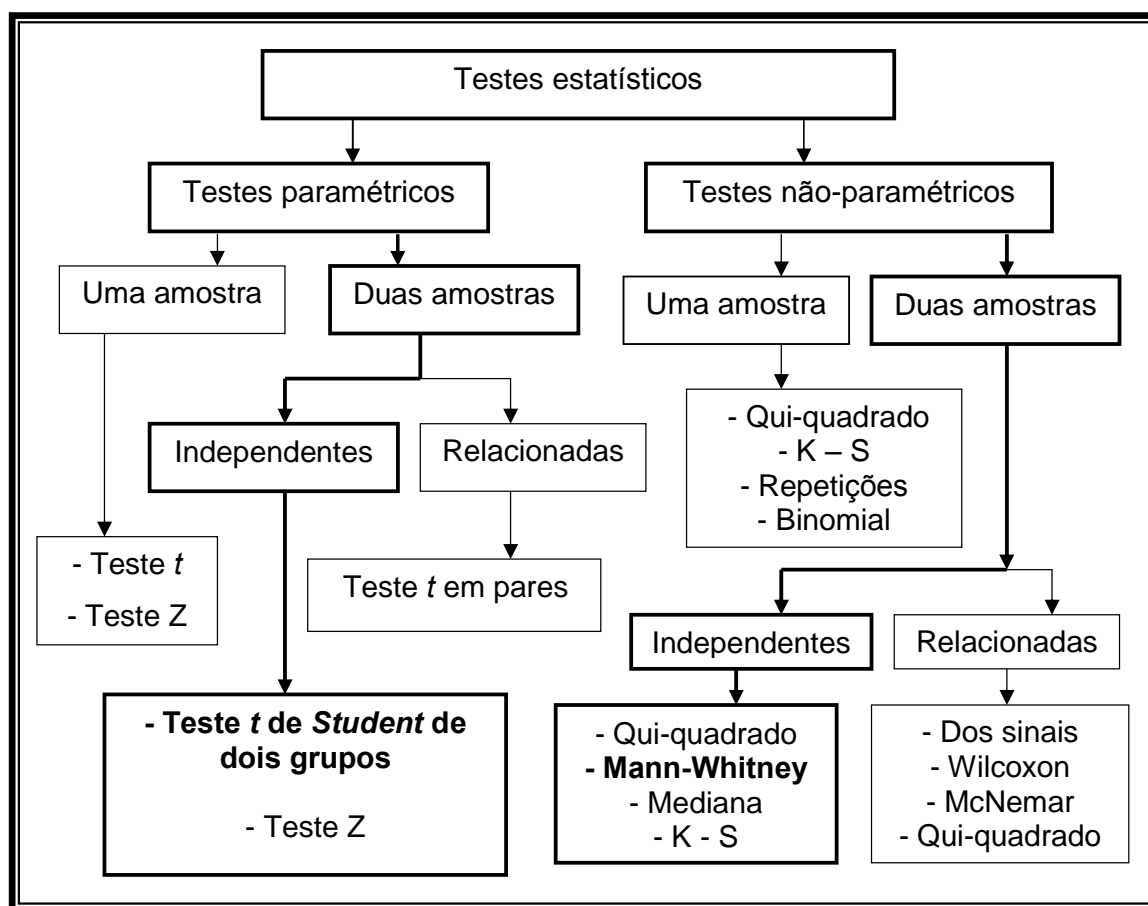


Figura 14: Classificação dos testes de hipóteses relativos a diferenças.  
Fonte: Malhotra (2001, p. 414).

O objetivo de utilizar os dois testes (paramétrico e não-paramétrico) foi validar ou rejeitar as hipóteses  $H_a$ ,  $H_b$  e  $H_c$  de duas formas estatisticamente diferentes e, posteriormente, comparar os seus resultados. Devido à facilidade dos procedimentos matemáticos no cálculo dos testes estatísticos, optou-se pela não utilização de *softwares* específicos para essa função.

É importante frisar que durante o cálculo dos testes estatísticos optou-se por adotar os níveis de confiança<sup>19</sup>( $\partial$ ) de 95%, 98% e 99%. Esses são os níveis de confiança geralmente utilizados na resolução de testes estatísticos dessa natureza. Acredita-se que esses três níveis de confiança sejam suficientes para responder aos objetivos específicos **g**, **h**, e **i**, do referido estudo.

No tópico 5.10 estão detalhados todos os cálculos referentes à resolução dos testes das hipóteses **H<sub>a</sub>**, **H<sub>b</sub>** e **H<sub>c</sub>** e também disponibilizam-se algumas informações complementares referentes a esses testes, além da interpretação dos seus respectivos resultados.

#### 4.2.4 Processamento e análise dos dados

Devido aos recursos financeiros fornecidos pela bolsa do CNPq, foi possível adquirir modernos e sofisticados equipamentos e ferramentas eletrônicas (*softwares* e *hardwares*) que foram úteis para a elaboração da pesquisa.

Parte do valor da bolsa do CNPq tem o objetivo de fornecer suporte financeiro em relação a gastos associados diretamente à elaboração do estudo. Os *softwares* e *hardwares* utilizados na construção do trabalho estão mostrados no quadro 12.

	Software	Hardware
Gravação - entrevistas	Windows Media Player	Digital MP3 Player – 1 Gb
Edição de texto	XP Home/2003 – Word	Intel Core duo2 – 200 Gb
Elaboração de Figuras	XP Home/2003 – Word	Scanner – HP C 3180
Bases de dados	Windows Internet Explorer	Intel Core duo2 – 200 Gb
Gravação digital	XP Home 2000 – Microsoft	Gravador de DVD
Tabulação dos dados	XP Home – Excel 2003	Intel Core duo 2 – 1Gb – 200 Gb
Apresentação da tese	XP Home – Power Point/2003	Projektor – UFSC
Apresentação da tese	XP Home – Power Point/2003	Notebook Acer Turion 2.2 GHz – 120Gb

**Quadro 12: Softwares e Hardwares utilizados durante a pesquisa.**

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

<sup>19</sup> Nesse estudo, a variável quantitativa “nível de confiança” está sendo representada pela letra grega  $\partial$ .

A análise de dados da pesquisa foi realizada da seguinte forma:

a) na primeira fase do estudo (item 4.1), o pesquisador escutou as gravações das entrevistas exploratórias e anotou as informações que, posteriormente, viriam a contribuir na definição da escolha do local da pesquisa de campo (item 4.1.3) e na elaboração dos instrumentos de pesquisa (4.1.5);

b) foram analisadas também todas as gravações dos eventos 1, 2 e 3, referentes ao setor calçadista e que fizeram parte da primeira fase da pesquisa (item 4.1.7) e anotadas algumas informações que poderiam contribuir para a elaboração dos instrumentos de pesquisa;

c) Posteriormente, o pesquisador escutou a gravação dos pré-testes (item 4.2.1), buscando alguma informação que pudesse contribuir para finalizar a elaboração dos questionários e posteriormente iniciou-se a pesquisa de campo;

d) Após a coleta de dados, foram analisadas as 24 entrevistas (item 4.2.2), referentes aos gestores das empresas e à governança dos *clusters* do VRT e do VRP. Após esta última etapa, os resultados foram todos agrupados e descritos de forma a facilitar o processo de análise. Posteriormente elaboraram-se os modelos referentes ao objetivo específico *f* e ao objetivo geral e, finalizando, descreveram-se as conclusões do estudo e as sugestões para futuras pesquisas.

Na pesquisa o método indutivo foi amplamente utilizado. Isto ocorreu porque os resultados referentes ao objetivo geral e aos objetivos específicos *c*, *d*, *e*, *f*, *g*, *h* e *i*, quase que em sua totalidade foram generalizados, pois se originaram de uma amostra de 24 entrevistas, como descrito no item 4.2.2.

Todos os resultados referentes ao objetivo geral e aos objetivos específicos estão disponíveis no capítulo 5. A fim de contribuir para o entendimento do método pelo leitor, no próximo item apresenta-se o resumo e a estrutura da pesquisa.

#### 4.3 RESUMO E ESTRUTURA DA PESQUISA

A elaboração do escopo de pesquisa iniciou-se em abril de 2006, com a visita do pesquisador ao *cluster* do VRT. Nesse momento foi que o pesquisador começou a elaborar as primeiras diretrizes do estudo. Em agosto de 2007, após sugestão do Prof. Dr. Idaulo José Cunha<sup>20</sup>, o pesquisador resolveu incluir o *cluster* do VRP no estudo, o que possibilitou a elaboração das hipóteses a serem testadas (item 1.7).

Após a delimitação do estudo, definiu-se o tema e os objetivos da pesquisa, seguido então da elaboração do *meta estudo*. Ao finalizar o *meta estudo*, o próximo passo foi realizar as entrevistas exploratórias com dois executivos da governança dos *clusters* (Executivo/01 e Executivo/02).

Um dos objetivos dessas entrevistas foi confirmar com os executivos dos *clusters* do VRT e do VRP se na prática o modelo sugerido pelo tema da tese seria inédito, ou se existia, ou se estava sendo implantado em algum *cluster* calçadista, além de obter informações em relação a sua possível aplicabilidade e relevância. Paralelamente às entrevistas exploratórias, o pesquisador participou de três eventos referentes ao setor calçadista, finalizando assim a primeira fase da pesquisa.

Na segunda fase da pesquisa, além da participação em dois eventos relacionados ao setor calçadista, o pesquisador iniciou a coleta de dados com os gestores das empresas e com a governança dos *clusters* do VRT e do VRP. Depois de coletados os dados, passou-se à análise e processamento, finalizado com a elaboração dos modelos e as conclusões. Para facilitar o entendimento do método de pesquisa, elaborou-se um diagrama resumido com todos os procedimentos metodológicos realizados durante o estudo e que está ilustrado na figura 15.

---

<sup>20</sup> O Prof. Dr. Idaulo José Cunha é Doutor e Mestre em Engenharia de Produção e trabalhou no Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) por mais de 30 anos.

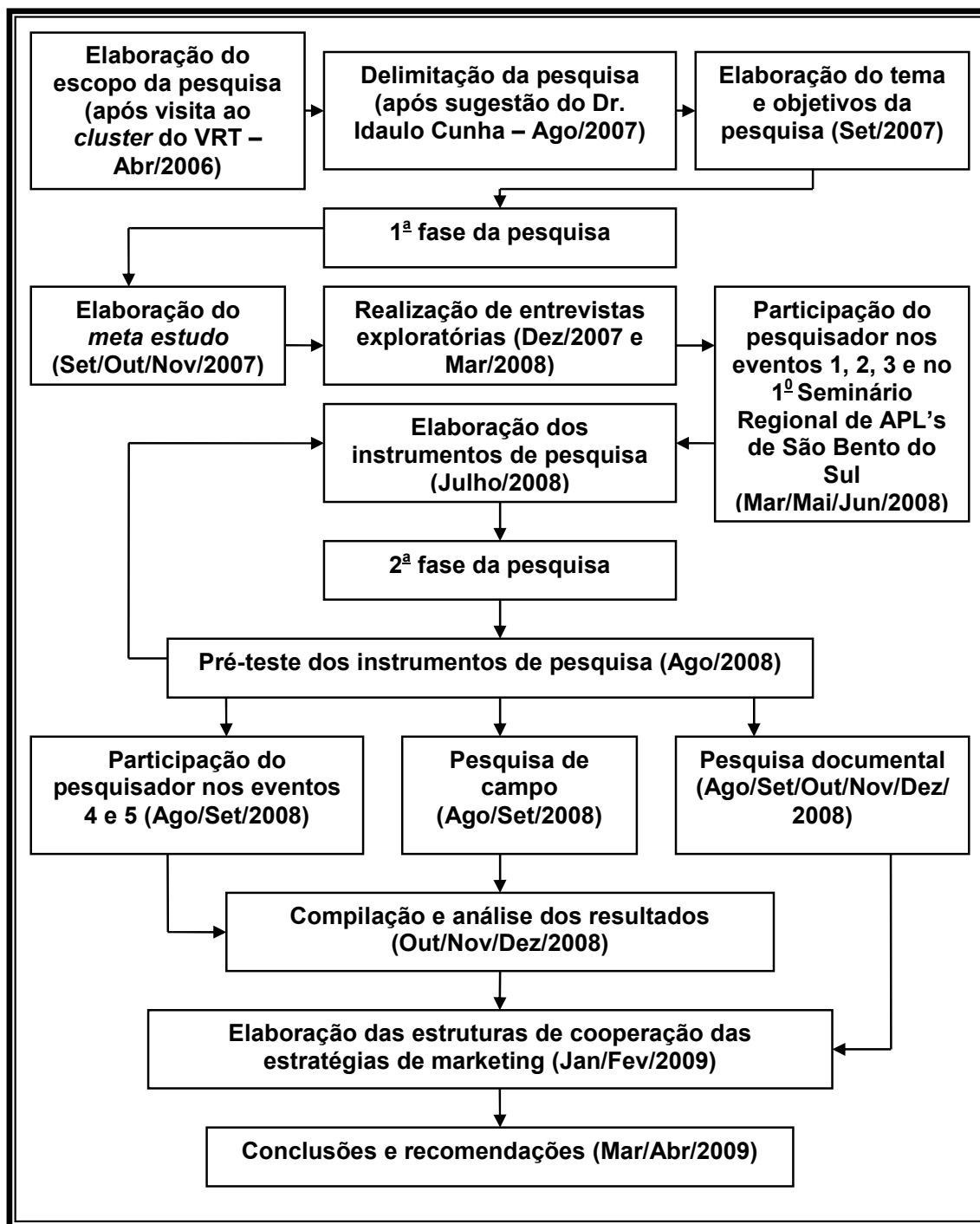


Figura 15 – Estrutura da pesquisa.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

No próximo capítulo serão apresentados todos os resultados referentes aos objetivos do estudo, incluindo-se a elaboração das estruturas de cooperação em marketing propostas e a descrição dos cálculos dos testes das hipóteses  $H_a$ ,  $H_b$  e  $H_c$ .

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesse capítulo, descrevem-se os resultados da pesquisa, com os quais buscou-se responder aos objetivos do estudo. Os itens 5.1 e 5.2 repondem aos objetivos específicos **a** e **b**, nesta ordem. Os itens 5.3 e 5.4 relacionam-se ao objetivo específico **c**. O objetivo específico **d** é descrito nos itens 5.5, 5.6, e 5.7. No item 5.8, são apresentados os resultados do objetivo específico **e**. As estruturas de cooperação associadas ao objetivo específico **f** estão disponíveis nos itens 5.9.1 e 5.9.2 e a *estrutura genérica* de cooperação referente ao objetivo geral está ilustrado no item 5.9.3. Finalizando, os resultados dos objetivos específicos **g**, **h** e **i** são oferecidos no item 5.10. Para facilitar a análise e o entendimento do leitor em relação a todos os resultados, optou-se por adotar o seguinte procedimento:

Primeiramente os resultados são apresentados oferecendo-se uma análise individual, focada separadamente nos *clusters* do VRT e do VRP e, complementando, os resultados são analisados em uma abordagem geral.

Todos esses resultados<sup>21</sup> são oriundos das informações obtidas durante as pesquisas detalhadas nos itens 4.1.2, 4.1.7, 4.2.1 e 4.2.2, do capítulo 4. No decorrer da abordagem geral (todas as empresas), buscou-se comparar e contrastar alguns resultados dos *clusters* do VRT e do VRP que se mostraram mais significativos.

### 5.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Nesse item, são mostrados alguns atributos referentes ao perfil das empresas que participaram da pesquisa. Apresenta-se também uma descrição do porte

---

<sup>21</sup> Optou-se, para facilitar a compreensão dos resultados em relação aos *clusters* do VRT e do VRP, em ilustrar todas as tabelas utilizando-se gráficos, mesmo que alguns desses resultados sejam valores nulos.

(tamanho) das empresas pelas classificações do BNDES e do BRDE e, finalizando, mostra-se uma comparação entre as duas classificações utilizadas (SEBRAE e BNDES/BRDE), em relação ao porte das empresas pesquisadas.

### 5.1.1 Caracterização das empresas pesquisadas no VRT

Nesse tópico, buscou-se caracterizar as dez MPME's participantes do estudo que se localizam no VRT. Detalham-se aqui os atributos, a saber: o tempo (em anos) que a empresa exerce as suas atividades comerciais (idade da empresa), a origem da fonte de faturamento da empresa (ROB) e o seu público-alvo.

No quadro 13 estão relacionadas as firmas pesquisadas no VRT com as suas respectivas características.

<b>Caracterização das empresas pesquisadas no VRT</b>			
<b>Empresa</b>	<b>Origem da ROB</b>	<b>Público alvo da empresa</b>	<b>Idade da empresa</b>
Empresa/01	Fabricação de calçados	Feminino adulto	4 anos
Empresa/02	Fabricação de calçados	Feminino infantil e adulto	24 anos
Empresa/03	Fabricação de calçados	Feminino adulto	9 anos
Empresa/04	Fabricação de calçados	Feminino adulto	32 anos
Empresa/05	Fabricação de calçados	Feminino adulto	7 anos
Empresa/06	Fabricação de calçados	Feminino adulto	22 anos
Empresa/07	Fabricação de calçados	Feminino adulto	3 anos
Empresa/08	Fabricação de calçados	Feminino adulto	15 anos
Empresa/09	Fabricação de calçados	Feminino adulto	35 anos
Empresa/10	Fabricação de calçados	Feminino adulto	42 anos
<b>Tempo médio de operação das empresas pesquisadas no VRT</b>			<b>19,3 anos</b>

**Quadro 13: Caracterização das empresas pesquisadas no VRT.**

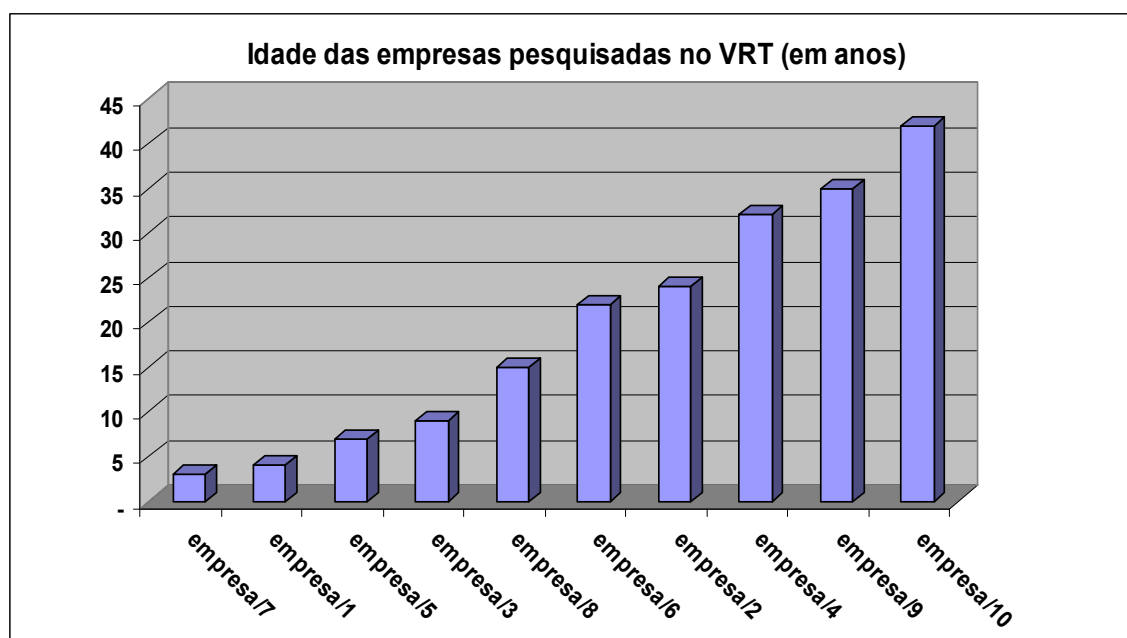
**Fonte:** Dados da pesquisa.

Os resultados mostrados no quadro 13 demonstram que todas as empresas entrevistadas no VRT obtêm a sua Receita Operacional Bruta (ROB) exclusivamente



da fabricação de calçados. Em todas as empresas pesquisadas, essa atividade é a única responsável pela obtenção de faturamento. Não se observou qualquer outra atividade que a empresa realizasse paralelamente a esta, com o objetivo de obter recursos financeiros. Apenas o Gestor/02 (2008) relatou em sua entrevista que além da linha feminino adulto, a sua empresa também produz a linha feminino infantil. Percebe-se pelos resultados que a especialidade do *cluster* do VRT é a fabricação de calçados da linha feminino adulto.

Para facilitar a visualização dos dados mostrados no quadro 13, elaborou-se o gráfico 03, que relaciona as empresas entrevistadas no VRT e o tempo (em anos) que estas vêm realizando suas operações comerciais.



**Gráfico 03: Idade das empresas pesquisadas no VRT.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Observa-se que, apesar de o tempo médio das empresas pesquisadas no VRT ser de 19,3 anos, existem somente 20% das empresas que iniciaram as suas atividades a menos de cinco anos. Seis empresas, ou seja, 60% atuam no mercado há mais de dez anos, sendo que 30% delas possuem mais de 30 anos.

### 5.1.2 Caracterização das empresas pesquisadas no VRP

Nesse item, buscou-se caracterizar as dez MPME's que participaram da pesquisa e que pertencem ao *cluster* do VRP. Descreve-se aqui os mesmos atributos detalhados no item 5.1.1. No quadro 14, mostram-se todas as empresas entrevistadas no VRP em relação a estes atributos.

<b>Caracterização das empresas pesquisadas no VRP</b>			
<b>Empresa</b>	<b>Origem da ROB</b>	<b>Público alvo da empresa</b>	<b>Idade da empresa</b>
Empresa/11	Fabricação de calçados	Feminino adulto	30 anos
Empresa/12	Fabricação de calçados	Feminino adulto	15 anos
Empresa/13	Fabricação de calçados	Feminino adulto	5 anos
Empresa/14	Fabricação de calçados	Feminino adulto	5 anos
Empresa/15	Fabricação de calçados	Feminino adulto	23 anos
Empresa/16	Fabricação de calçados	Feminino adulto	23 anos
Empresa/17	Fabricação de calçados	Masculino adulto	44 anos
Empresa/18	Fabricação de calçados	Feminino adulto	10 anos
Empresa/19	Fabricação de calçados	Feminino adulto	15 anos
Empresa/20	Fabricação de calçados	Feminino adulto	6 anos
<b>Tempo médio de existência das empresas pesquisadas no VRP</b>			<b>17,6 anos</b>

**Quadro 14: Caracterização das empresas pesquisadas no VRP.**

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Praticamente todas as empresas pesquisadas no *cluster* do VRP comercializam produtos direcionados ao consumidor feminino adulto (90% das empresas entrevistadas no VRP), com exceção de uma delas.

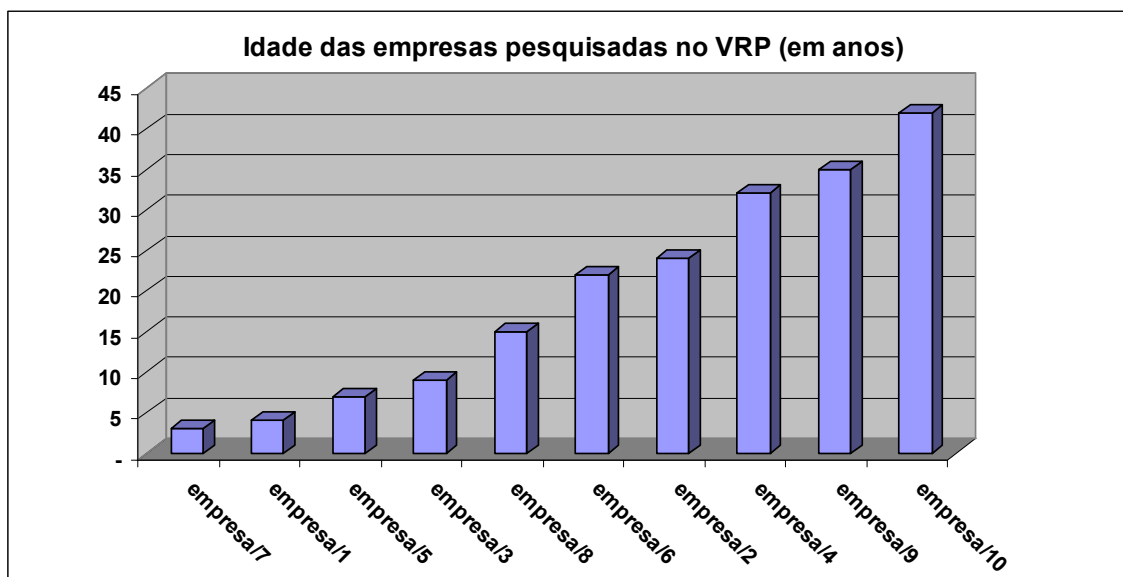
A empresa mais antiga do VRP casualmente foi entrevistada (44 anos). Curiosamente, essa é a única empresa entrevistada que atua no setor calçadista com a linha de produtos focada para o público masculino adulto.

Destaca-se que as empresas do VRP, em sua totalidade, obtêm seus recursos financeiros exclusivamente advindos da venda de calçados.

Observando os quadros 13 e 14, percebe-se que, apesar da média de idade das empresas do VRP ser um pouco menor que a das empresas do VRT, essa

diferença é de apenas 1,7 anos. Apesar de o tempo médio de idade das empresas entrevistadas no VRP ser de 17,6 anos, apenas 30% destas começaram a atuar no setor calçadista a menos de sete anos.

Para facilitar a análise dos dados mostrados no quadro 14, elaborou-se o gráfico 04, que relaciona as empresas e seus respectivos tempos de operação.



**Gráfico 04: Idade das empresas pesquisadas no VRP.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 09, mostra-se um panorama dos resultados percentuais por faixa etária das empresas, numa abordagem geral e também particular de cada *cluster*.

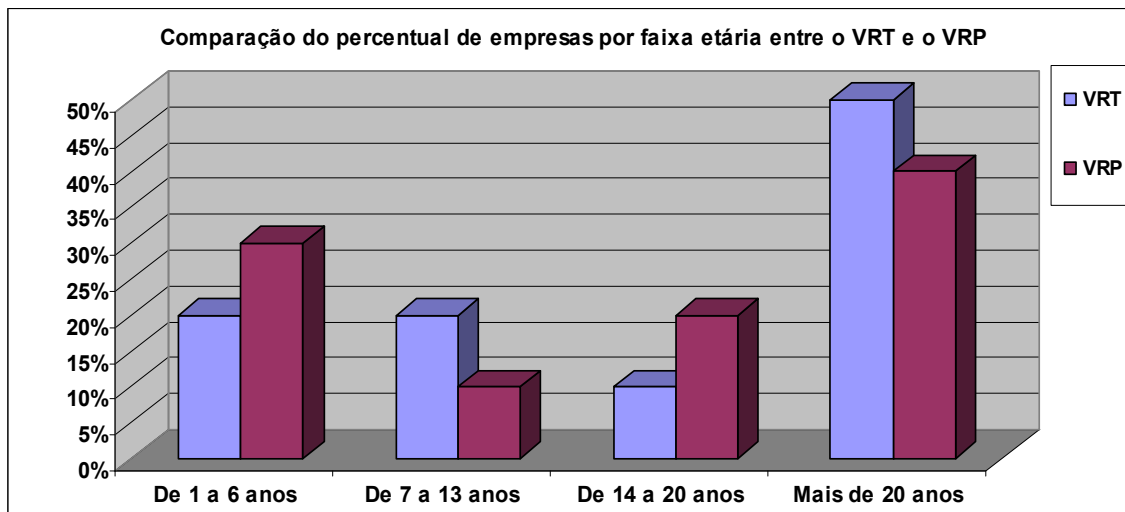
Percentual por faixa etária das empresas entrevistadas no VRT e no VRP						
Faixa etária <sup>22</sup>	VRT	(%)	VRP	(%)	Total	Total (%)
De 1 a 6 anos	02	20%	03	30%	05	25%
De 7 a 13 anos	02	20%	01	10%	03	15%
De 14 a 20 anos	01	10%	02	20%	03	15%
Mais de 20 anos	05	50%	04	40%	09	45%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Tabela 09: Percentual por faixa etária das empresas entrevistadas no VRT e no VRP.**

Fonte: Dados da pesquisa.

<sup>22</sup> Apesar de a escala temporal ser contínua (real), todos os gestores das empresas ofereceram como resposta do questionamento sobre o tempo de operação da empresa (Apêndice A – Parte G – N<sup>o</sup> 2) somente valores naturais (em anos). Devido a este fato e para evitar problemas de descontinuidade (da escala), optou-se por apresentar os resultados da tabela 09, utilizando-se uma escala formada somente por números inteiros positivos. Esse procedimento também é válido para a tabela 12 do item 5.2.5.

O gráfico 05 fornece uma comparação entre os percentuais das empresas do VRT e do VRP por faixa etária desde o início de suas atividades comerciais.



**Gráfico 05: Comparação do percentual de empresas por faixa etária entre o VRT e o VRP.**  
Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de o setor ter passado por oscilações e várias firmas terem encerrado suas operações nos últimos 20 anos, outras empresas surgiram (Gestor/03, 2008). Quase a metade, ou seja, 45% do total das firmas pesquisadas operam a mais de 20 anos. No VRT e no VRP esses percentuais são de 50% e 40%, respectivamente, mostrando que várias empresas superaram momentos de dificuldade.

### 5.1.3 Classificação do porte das empresas pesquisadas no VRT

O objetivo desse item é descrever a classificação do porte (tamanho) das empresas que participaram da pesquisa.

Utilizaram-se duas classificações<sup>23</sup>, ou seja, uma delas adotada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a outra seguida

<sup>23</sup> As classificações do porte das empresas (pelo SEBRAE e BNDS/BRDE) estão fundamentadas no item 4.1.6.

pelos bancos BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul).

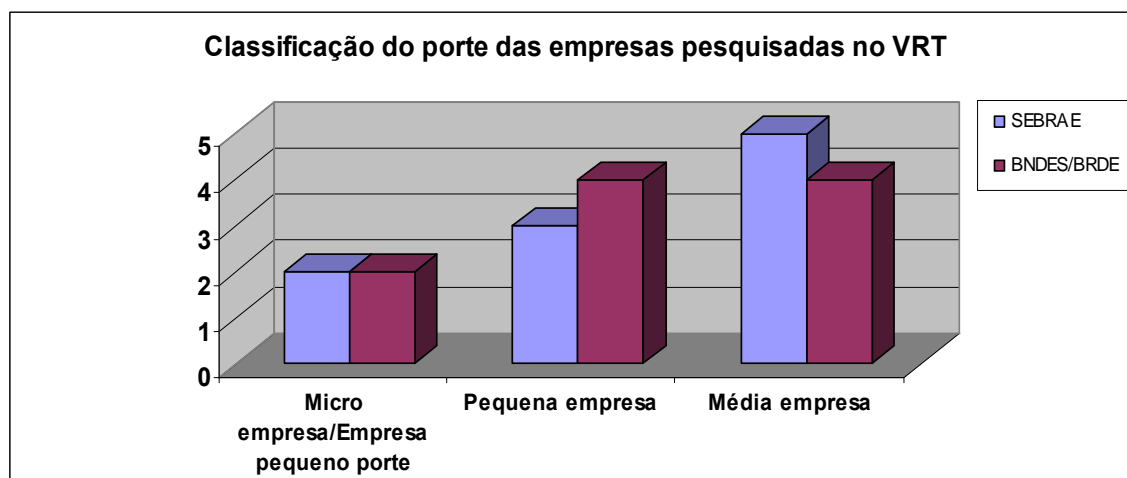
O quadro 15 mostra o porte das empresas levando-se em consideração essas duas classificações.

<b>Classificação do porte das empresas pesquisadas no VRT</b>			
<b>Empresa</b>	<b>Nº de funcionários</b>	<b>Classificação SEBRAE</b>	<b>Classificação BNDES/BRDE</b>
Empresa/01	08	Micro empresa	Empresa de pequeno porte
Empresa/02	360	Média empresa	Média empresa
Empresa/03	45	Pequena empresa	Pequena empresa
Empresa/04	190	Média empresa	Média empresa
Empresa/05	70	Pequena empresa	Pequena empresa
Empresa/06	250	Média empresa	Média empresa
Empresa/07	13	Micro empresa	Empresa de pequeno porte
Empresa/08	115	Média empresa	Pequena empresa
Empresa/09	25	Pequena empresa	Pequena empresa
Empresa/10	300	Média empresa	Média empresa

**Quadro 15: Classificação do porte das empresas pesquisadas no VRT.**

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 06 ilustra uma comparação do porte das firmas do VRT, utilizando-se a classificação do SEBRAE e do BNDES/BRDE, como mostrado no quadro 15.



**Gráfico 06: Classificação do porte das empresas pesquisadas no VRT.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se pelo gráfico 06 que há pouca diferença entre as classificações do SEBRAE e do BNDES/BRDE nas firmas do VRT. Apenas a Empresa/08 teve uma denominação distinta, já que a micro empresa na classificação do SEBRAE pode ser considerada similar à empresa de pequeno porte na classificação do BNDES/BRDE.

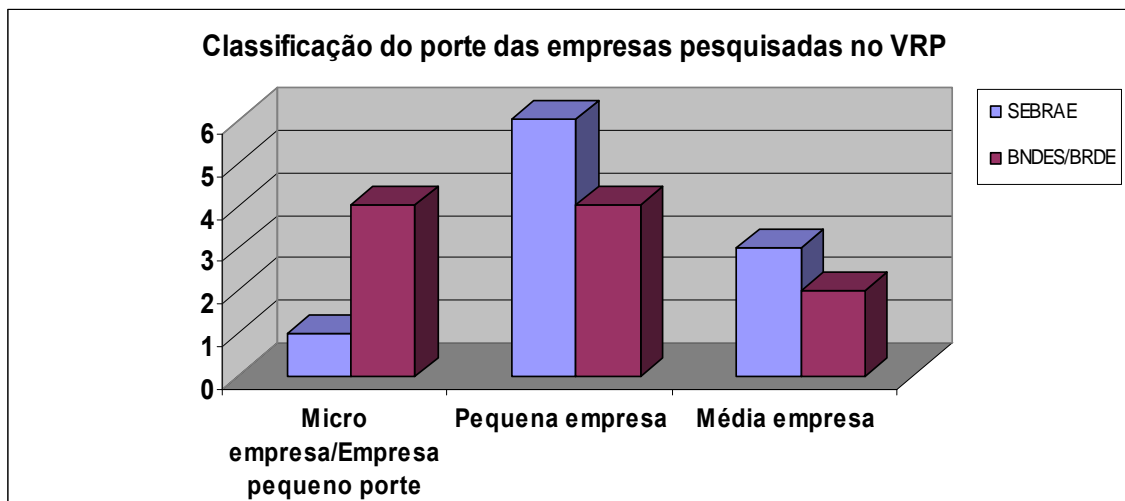
#### 5.1.4 Classificação do porte das empresas pesquisadas no VRP

No quadro 16 está detalhado o porte das empresas entrevistadas do VRP, utilizando as mesmas classificações do item 5.1.3

<b>Classificação do porte das empresas pesquisadas no VRP</b>			
<b>Empresa</b>	<b>Nº de funcionários</b>	<b>Classificação SEBRAE</b>	<b>Classificação BNDES/BRDE</b>
Empresa/11	410	Média empresa	Média empresa
Empresa/12	30	Pequena empresa	Pequena empresa
Empresa/13	35	Pequena empresa	Empresa de pequeno porte
Empresa/14	60	Pequena empresa	Pequena empresa
Empresa/15	300	Média empresa	Média empresa
Empresa/16	70	Pequena empresa	Pequena empresa
Empresa/17	28	Pequena empresa	Empresa de pequeno porte
Empresa/18	80	Pequena empresa	Pequena empresa
Empresa/19	100	Média empresa	Empresa de pequeno porte
Empresa/20	06	Micro empresa	Empresa de pequeno porte

**Quadro 16: Classificação do porte das empresas pesquisadas no VRP.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

No intuito de facilitar o entendimento do quadro 16 e para ilustrar a comparação entre as duas classificações para o porte das empresas do VRP, elaborou-se o gráfico 07.



**Gráfico 07: Classificação do porte das empresas pesquisadas no VRP.**  
 Fonte: Dados da pesquisa.

No caso do *cluster* do VRP houve diferença nas classificações das empresas 13, 17 e 19. Observando-se no gráfico, a diferença mais acentuada ocorreu na classificação das micro empresas (empresas de pequeno porte). Observa-se que o tipo de classificação que se manteve mais similar no VRP foi a de média empresa.

No tópico 5.1.5 apresentar-se-á uma comparação do número de empresas de cada *cluster* do estudo relacionando-o com o porte destas empresas pelas duas classificações mostradas anteriormente nos quadros 15 e 16.

#### **5.1.5 Percentual do porte das empresas em função do tipo de classificação**

Na tabela 10, mostra-se um resumo que relaciona o percentual de empresas de cada *cluster* com o seu porte pelas classificações do SEBRAE e dos Bancos de Desenvolvimento, BNDES e BRDE.

Para uma melhor visualização, apresentar-se-á no gráfico 08 um panorama do porte das empresas pelas duas classificações, em relação a todas as empresas investigadas na pesquisa.

Percentual do porte das empresas utilizando-se a classificação do SEBRAE							
Cluster	Micro empresa	(%)	Pequena empresa	(%)	Média empresa	(%)	Total (%)
VRT	02	20%	03	30%	05	50%	100%
VRP	01	10%	06	60%	03	30%	100%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>15%</b>	<b>09</b>	<b>45%</b>	<b>08</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>

Percentual do porte das empresas utilizando-se a classificação do BNDES/BRDE							
Cluster	Empresa de pequeno porte	(%)	Pequena empresa	(%)	Média empresa	(%)	Total (%)
VRT	02	20%	04	40%	04	40%	100%
VRP	04	40%	04	40%	02	20%	100%
<b>Total</b>	<b>06</b>	<b>30%</b>	<b>08</b>	<b>40%</b>	<b>06</b>	<b>30%</b>	<b>100%</b>

Tabela 10: Percentual do porte das empresas utilizando-se as classificações do SEBRAE e do BNDES/BRDE.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados mostram que, na sua totalidade, a amostra da pesquisa foi formada predominantemente por fábricas de calçados classificadas como pequenas empresas, independentemente do tipo de classificação adotada.

O gráfico 08 ilustra que, numa análise geral, não houve diferença significativa na classificação do porte das empresas em relação às classificações adotadas.

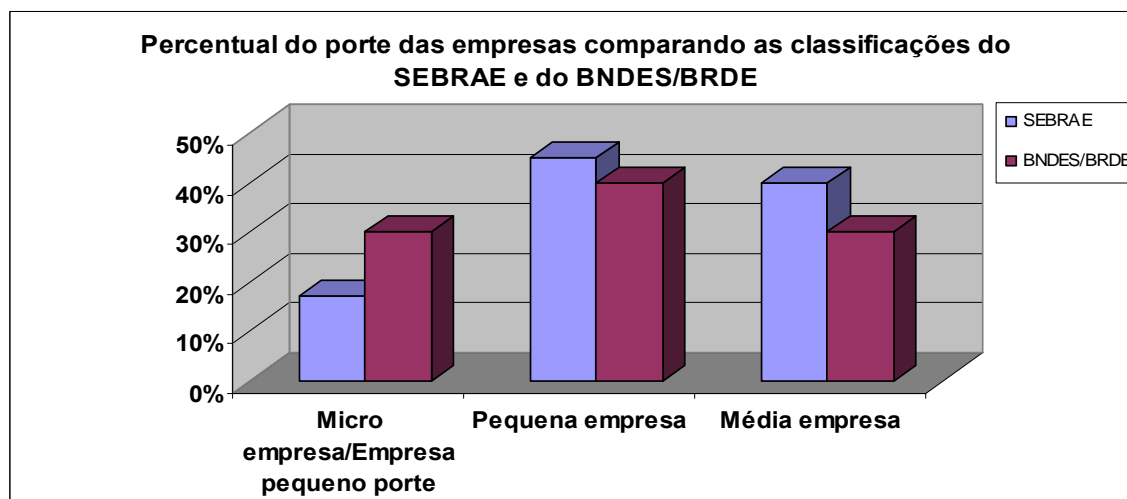


Gráfico 08: Percentual do porte das empresas comparando as classificações do SEBRAE e do BNDES/BRDE.

Fonte: Dados da pesquisa.

A maior discrepância entre os dois tipos de classificação estabeleceu-se no percentual de firmas classificadas como de pequeno porte (30%), que resultou no dobro das classificadas como micro empresas (15%).



Sugere-se que o motivo desta diferença seja porque no setor calçadista exige-se uma considerável parcela de mão-de-obra no processo de fabricação, por este ser basicamente artesanal. Há poucas firmas com menos de 20 colaboradores, surgindo dessa forma a diferença nas classificações.

Numa análise geral do porte das firmas pesquisadas, houve uma predominância das pequenas empresas, com percentuais de 45% e 40% pelas classificações do SEBRAE e do BNDES/BRDE, respectivamente.

## **5.2 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS NA PESQUISA**

Para a realização da pesquisa foram entrevistados os executivos da governança e os gestores das empresas dos *clusters* do VRT e do VRP. O objetivo deste tópico é caracterizar esses atores que participaram da coleta de dados (item 4.2.2), realizada durante a segunda fase da pesquisa.

Em relação a esses entrevistados, nos itens 5.2.1, 5.2.2 e 5.2.3 detalham-se os seguintes atributos: a função que o profissional exerce na empresa ou instituição, o tempo que atua no cargo e no setor calçadista, e finalizando, o grau de instrução.

Encerrando, nos itens 5.2.4 e 5.2.5, apresenta-se, nessa ordem, uma comparação do grau de instrução e do tempo de atuação no setor calçadista dos gestores pesquisados e também se oferece os resultados em uma abordagem geral.

### **5.2.1 Perfil dos executivos da governança dos *clusters* do VRT e do VRP**

No quadro 17 descreve-se o perfil dos Executivos 01, 03 e 04, que foram entrevistados e que fazem parte da governança do Sindicato das Indústrias de

Calçados de São João Batista (SINCASJB), do Sindicato das Indústrias de Calçados de Três Coroas e da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS), respectivamente.

<b>Perfil<sup>24</sup> dos Executivos<sup>25</sup> da governança dos <i>clusters</i> do VRT e do VRP</b>				
<b>Identificação</b>	<b>Cargo na instituição</b>	<b>Tempo que atua no cargo</b>	<b>Tempo que atua no setor calçadista</b>	<b>Grau de instrução</b>
Executivo/01	Diretor Executivo do SINCASJB	4 anos	4 anos	Superior completo
Executivo/03	Secretário Executivo do SICTC	28 anos	28 anos	Ensino médio completo
Executivo/04	Consultor de Inteligência Comercial	5 anos	43 anos	Superior completo

**Quadro 17: Perfil dos executivos da governança dos *clusters* do VRT e do VRP.**

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Percebe-se que o Executivo/01 é o único que atua no setor calçadista e na sua instituição a somente quatro anos. Os Executivos 03 e 04 possuem uma larga experiência no setor calçadista, pois trabalham a mais de 28 anos neste segmento. O grau de instrução dos entrevistados da governança do VRT e do VRP pode ser considerado alto em relação à maioria dos profissionais que fazem parte do setor.

### **5.2.2 Perfil dos gestores das empresas pesquisadas no VRT**

No *cluster* do VRT foram entrevistados dez gestores, entre proprietários, sócios e gerentes das firmas que foram caracterizadas no item 5.1.1. Para facilitar a análise do perfil destes gestores, foi elaborado o gráfico 09, no qual se compara o

<sup>24</sup> Optou-se por não apresentar um gráfico comparativo entre os atributos dos executivos da governança dos *clusters* devido ao pequeno número (somente três) de entrevistados.

<sup>25</sup> Destaca-se que o perfil do Executivo/05, referente à governança do Poder Público do município de Três Coroas, não está descrito no quadro 17 porque o instrumento de pesquisa utilizado em sua entrevista (Apêndice C) teve por objetivo pesquisar outras características da governança do VRP. Nesse instrumento de pesquisa não há questionamentos relacionados ao perfil do entrevistado.

tempo que o gestor atua no setor calçadista e o tempo que trabalha no cargo atual da empresa. O mesmo procedimento será adotado com os gestores do VRP.

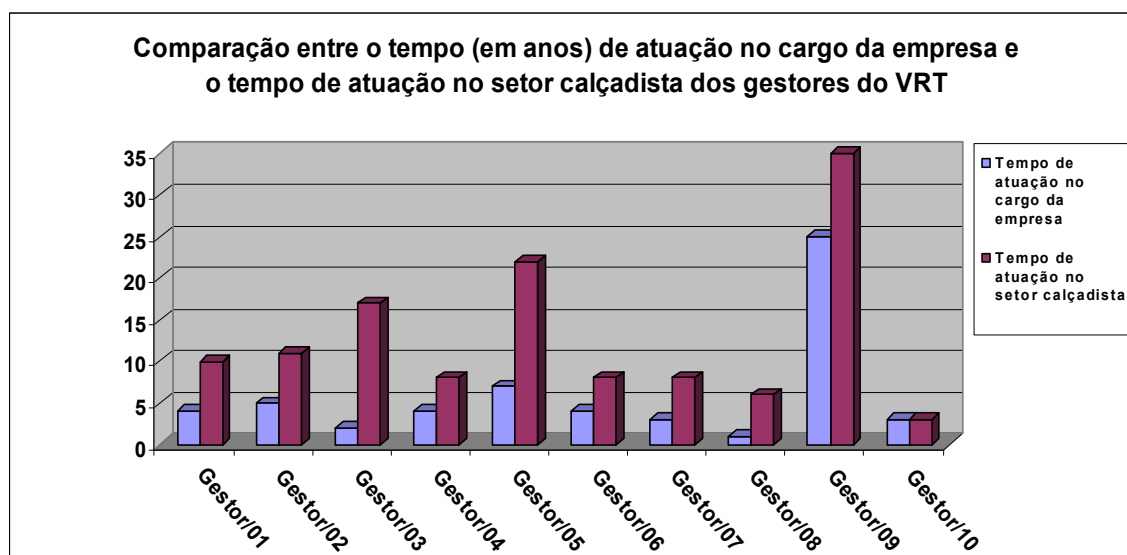
O perfil dos gestores entrevistados no VRT está descrito no quadro 18, em que se destacam os mesmo atributos especificados no preâmbulo do tópico 5.2.

Perfil dos gestores das empresas pesquisadas no VRT				
Identificação	Cargo na empresa	Tempo que atua no cargo	Tempo que atua no setor calçadista	Grau de instrução
Gestor/01	Proprietário	4 anos	10 anos	Ensino médio completo
Gestor/02	Gerente comercial	5 anos	11 anos	Superior completo
Gestor/03	Gerente comercial	2 anos	17 anos	Ensino médio completo
Gestor/04	Gerente comercial	4 anos	8 anos	Superior completo
Gestor/05	Proprietário	7 anos	22 anos	Ensino médio incompleto
Gestor/06	Gerente de vendas	4 anos	8 anos	Superior completo
Gestor/07	Proprietário	3 anos	8 anos	Superior completo
Gestor/08	Gerente de exportação	1 ano	6 anos	Superior completo
Gestor/09	Proprietário	25 anos	35 anos	Ensino médio incompleto
Gestor/10	Gerente de marketing	3 anos	3 anos	Superior completo
Tempo médio		5,8 anos	12,8 anos	

**Quadro 18: Perfil dos gestores das empresas pesquisadas no VRT.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o objetivo de facilitar a comparação dos tempos de atuação na empresa e no setor calçadista dos gestores do VRT, elaborou-se o gráfico 09.



**Gráfico 09: Comparação entre o tempo de atuação no cargo da empresa e o tempo de atuação no setor calçadista dos gestores do VRT.**

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 09 demonstra que, apesar de o tempo médio dos gestores atuando nos seus respectivos cargos não ser elevado (com exceção do gestor/09), esses profissionais, em sua grande maioria, estão trabalhando no setor calçadista a, no mínimo, o dobro do tempo que estão atuando em suas empresas.

Observa-se que o tempo médio de atuação no setor calçadista dos gestores entrevistados no VRT é de 12,8 anos, podendo ser considerado relevante.

### 5.2.3 Perfil dos gestores das empresas pesquisadas no VRP

Igualmente ao *cluster* do VRT, no *cluster* do VRP também foram entrevistados dez gestores. Os seus perfis estão detalhados no quadro 19, em relação aos mesmos atributos pesquisados no tópico 5.2.2.

Perfil dos gestores das empresas pesquisadas no VRP				
Identificação	Cargo na empresa	Tempo que atua no cargo	Tempo que atua no setor calçadista	Grau de instrução
Gestor/11	Diretor	1 ano	18 anos	Superior completo
Gestor/12	Proprietário	15 anos	35 anos	Ensino médio completo
Gestor/13	Proprietário	4 anos	5 anos	Superior completo
Gestor/14	Sócio-gerente	5 anos	5 anos	Superior incompleto
Gestor/15	Diretor financeiro	23 anos	32 anos	Superior completo
Gestor/16	Sócio-gerente	23 anos	23 anos	Ensino médio completo
Gestor/17	Proprietário	39 anos	39 anos	Ensino fundamental completo
Gestor/18	Sócio-gerente	10 anos	25 anos	Superior incompleto
Gestor/19	Gerente comercial	6 anos	9 anos	Superior completo
Gestor/20	Sócio-gerente	6 anos	30 anos	Superior completo
Tempo médio		13,2 anos	22,1 anos	

**Quadro 19: Perfil dos gestores das empresas pesquisadas no VRP.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Para elucidar a comparação dos tempos de atuação dos gestores do VRP, nas suas respectivas empresas e no setor calçadista, elaborou-se o gráfico 10.

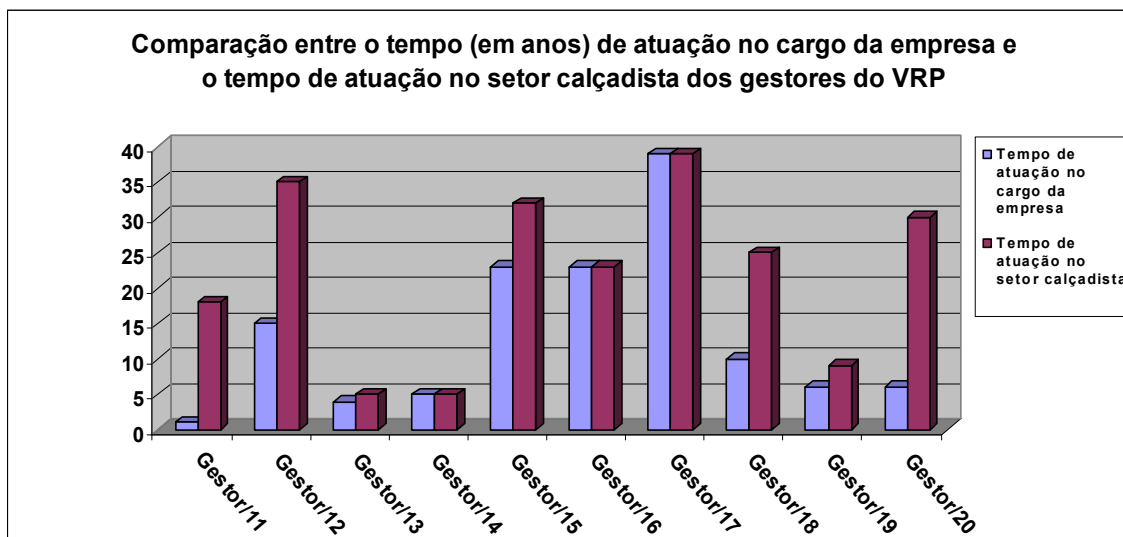


Gráfico 10: Comparação entre o tempo de atuação no cargo da empresa e o tempo de atuação no setor calçadista dos gestores do VRP.

Fonte: Dados da pesquisa.

É interessante destacar que, no *cluster* do VRP, o tempo médio de atuação dos gestores, tanto em cargos aqui descritos como em atividades relacionadas ao setor calçadista, é significativo, ou seja, 13,2 anos e 22,1 anos, nesta ordem.

Realizando-se uma comparação com os gestores do *cluster* do VRT, esses valores correspondem a aproximadamente o dobro para os mesmos atributos. Dos dez gestores entrevistados, 70% deles estão atuando no setor calçadista a dezoito anos ou mais, mostrando que são profissionais com larga experiência no setor calçadista.

#### 5.2.4 Grau de instrução dos gestores pesquisados no VRT e no VRP

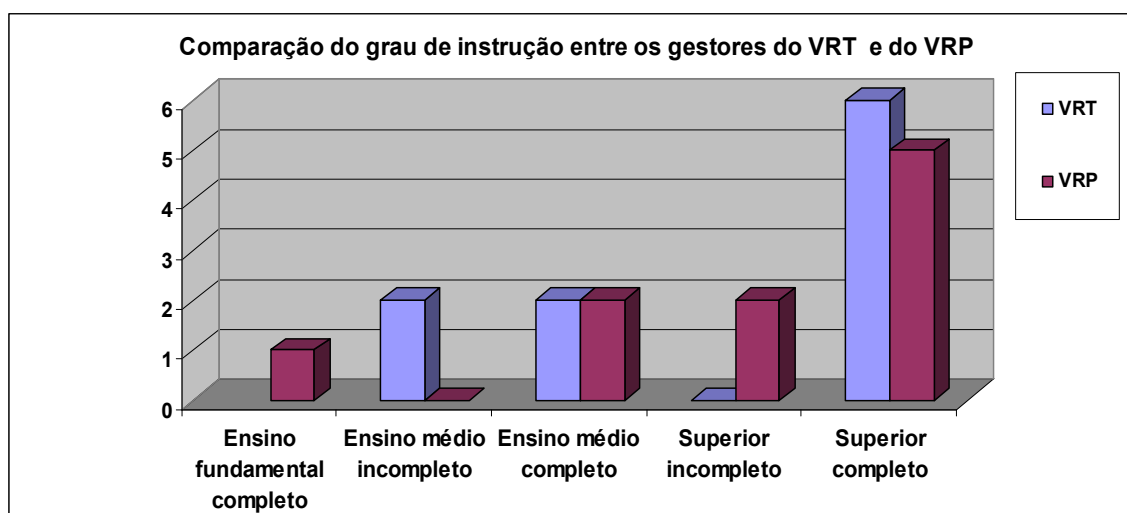
Para facilitar o entendimento do leitor, na tabela 11 ilustra-se uma comparação entre o perfil do grau de instrução dos gestores do VRT e do VRP.

<b>Comparação do grau de instrução dos gestores pesquisados no VRT e no VRP</b>						
<b>Grau de instrução</b>	<b>VRT</b>	<b>(%)</b>	<b>VRP</b>	<b>(%)</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
Superior completo	06	60%	05	50%	<b>11</b>	<b>55%</b>
Ensino médio completo	02	20%	02	20%	<b>04</b>	<b>20%</b>
Superior incompleto	00	00%	02	20%	<b>02</b>	<b>10%</b>
Ensino médio incompleto	02	20%	00	00%	<b>02</b>	<b>10%</b>
Ensino fundamental completo	00	00%	01	10%	<b>01</b>	<b>5%</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Tabela 11: Comparação do grau de instrução dos gestores pesquisados no VRT e no VRP.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

A tabela 11 apresenta que 55% dos gestores entrevistados possuem curso superior completo, mostrando que a maioria dos gestores do setor calçadista possui um considerável grau de instrução.

Para facilitar a comparação do grau de instrução dos gestores do VRT e do VRP, foi elaborado o gráfico 11, mostrado a seguir.



**Gráfico 11: Comparação do grau de instrução entre os gestores do VRT e do VRP.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

O gráfico 11 ilustra que o grau de instrução superior completo predominou perante as outras opções e que isso ocorreu nos dois *clusters*. O grau de instrução

dos gestores restantes (45%) ficou dividido, quase que uniformemente, nas outras classificações. Houve também um equilíbrio dos *clusters* do VRT e do VRP, em relação ao grau de instrução classificado como ensino médio completo.

### 5.2.5 Tempo de atuação dos gestores pesquisados no setor calçadista

Por ser importante para o enriquecimento dos resultados da pesquisa que os gestores entrevistados tivessem uma razoável *experiência prática* em relação ao setor calçadista, decidiu-se investigar detalhadamente essa característica.

Na tabela 12, mostram-se os percentuais dos gestores, relacionando-os com os seus respectivos tempos de atuação (em anos) no setor calçadista.

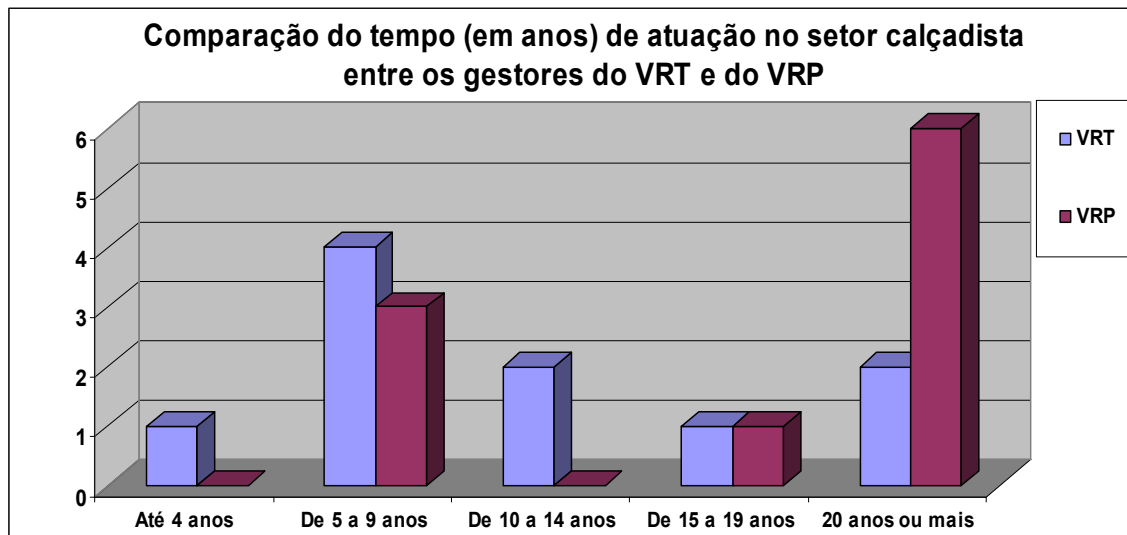
Tempo de atuação dos gestores pesquisados no setor calçadista						
Tempo de atuação no setor calçadista	VRT	(%)	VRP	(%)	Total	Total (%)
De 1 a 4 anos	01	10%	00	00%	<b>01</b>	<b>5%</b>
De 5 a 9 anos	04	40%	03	30%	<b>07</b>	<b>35%</b>
De 10 a 14 anos	02	20%	00	00%	<b>02</b>	<b>10%</b>
De 15 a 19 anos	01	10%	01	10%	<b>02</b>	<b>10%</b>
20 anos ou mais	02	20%	06	60%	<b>08</b>	<b>40%</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Tabela 12: Tempo de atuação dos gestores pesquisados no setor calçadista.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Pelos valores apresentados na tabela 12 é possível destacar que 60% dos gestores entrevistados no VRP têm vinte anos ou mais de experiência no setor calçadista. São profissionais que conseguiram superar crises nas duas últimas décadas. No VRT, o percentual de gestores com esse tempo de experiência representa somente 20%. Mesmo assim, 50% deles têm mais de nove anos de experiência no setor calçadista.

Para facilitar a comparação do tempo de atuação no setor calçadista entre os gestores do VRT e do VRP, foi elaborado o gráfico 12.



**Gráfico 12:** Comparação do tempo de atuação no setor calçadista entre os gestores do VRT e do VRP.

Fonte: Dados da pesquisa.

Numa análise mais geral, os gestores entrevistados possuem relevante experiência no setor calçadista (principalmente os do VRP), pois somente 5% deles trabalham no ramo há menos de cinco anos. Esse fato somente veio a contribuir com a veracidade e enriquecimento dos resultados da pesquisa em tela.

### 5.3 CARACTERÍSTICAS E ATIVIDADES GERAIS DA GOVERNANÇA

Nesta seção, buscou-se descrever de uma forma geral algumas características importantes do setor calçadista (como a concorrência e a cooperação) e as atividades realizadas pelas instituições da governança (SINCASJB, SICERGS e ABICALÇADOS), na opinião dos seus representantes, os Executivos 01, 02 e 04, nessa ordem.



Nessa abordagem geral, descreve-se como as instituições da governança atuam em algumas atividades empresariais importantes (como a participação em feiras, estratégias de marketing internacional, concorrência, cooperação, gestão de vendas, gestão de marcas, propaganda), destacando-se as suas peculiaridades.

### **5.3.1 As atividades de gestão dos sindicatos patronais e da ABICALÇADOS**

A Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS) atualmente possui em torno de 400 associados em todo o Brasil. A sua função é de gerir o *Brazilian Footwear*, que é o programa responsável pelas promoções dos produtos do setor calçadista no exterior. A ABICALÇADOS, em parceria com a ApexBrasil, vem nos últimos seis anos concentrando-se no apoio à internacionalização dos calçados brasileiros por meio da participação em feiras no exterior. Nessas feiras, as empresas brasileiras podem expor seus produtos em estandes individuais ou coletivos. Conforme o Executivo/04<sup>26</sup> (2008[b]), no caso de a empresa optar pela segunda opção, o custo é bem menor, pois a empresa expõe no estande coletivo da ABICALÇADOS, mas com a sua própria marca.

A ABICALÇADOS também gerencia dois projetos. Um deles é de fomento às vendas e o outro é para alavancar o marketing de imagem do setor calçadista brasileiro perante o mercado mundial de calçados. O primeiro é denominado de *projeto comprador*, por meio do qual a instituição traz, com todas as despesas pagas, lojistas do exterior para visitar as feiras brasileiras. O segundo é o *projeto mídia*, por meio do qual se convida um jornalista de uma revista especializada em couro e calçados da Itália, da Alemanha ou do Japão para visitar as feiras no Brasil.

---

<sup>26</sup> O Executivo/04 é consultor de Inteligência Comercial da ABICALÇADOS e atua no setor calçadista há mais de 40 anos.

Essa estratégia sempre resulta em uma reportagem favorável à imagem do calçado brasileiro no exterior.

Em relação às estratégias de marketing, a ABICALÇADOS, no ano de 2008, criou a campanha *Shoes made of Brazil* para fortalecer a idéia de que o calçado brasileiro tem brasilidade. Sempre as estratégias do ano seguinte são definidas em reuniões com os gestores e os executivos da ABICALÇADOS durante a FRANCAL e a COUROMODA, realizadas na cidade de São Paulo.

O material de divulgação das campanhas publicitárias fica a cargo de uma agência de propaganda escolhida pela própria ABICALÇADOS. Para elaborar essa campanha, a ABICALÇADOS conta com um setor de inteligência comercial que faz o levantamento das importações e exportações de todos os países e essas informações auxiliam na elaboração das campanhas anuais. É importante destacar que a ABICALÇADOS atua apoiando exclusivamente feiras no exterior (EXECUTIVO/04, 2008[b]).

No caso das feiras realizadas no Brasil, elas contam com o apoio do SEBRAE, que realiza a gestão das feiras em parceria com os sindicatos patronais. Estes, além de atuarem na gestão das feiras no Brasil (principalmente na FRANCAL e na COUROMODA), também podem oferecer apoio a outras questões de interesse das empresas como a negociação de salários, negociação de impostos perante o poder público, gestão da reciclagem de lixo, etc.

No VRT, há somente o SINCASJB, que dá suporte às empresas calçadistas da região (EXECUTIVO/01, 2007). No VRP, há um sindicato patronal em cada município. Em todo o estado do Rio Grande do Sul são doze sindicatos regionais e um sindicato estadual (SICERGS). As empresas que não estão associadas a um dos doze sindicatos regionais recebem o apoio do SICERGS (EXECUTIVO/02, 2008[a]).

### 5.3.2 A concorrência no setor calçadista

A forte concorrência é uma das características peculiares do setor calçadista. Para o Executivo/04 (2008[b]), o setor é de *concorrência quase perfeita*, ou seja, as empresas concorrem todas umas com as outras e talvez não exista outro setor empresarial mais competitivo que o calçadista. São milhares de fabricantes, milhares de fornecedores de matéria-prima, milhares de compradores. Com o elevado grau de concorrência do setor, são bem poucas as estratégias que as empresas realizam de forma cooperada.

A cooperação mais evidente é na realização de feiras, isso porque os dois maiores objetivos na gestão das empresas é vender e fortificar a sua marca (atividades fortemente relacionadas à participação em feiras), como confirmado pela pesquisa (item 5.1.1). Conforme o Executivo/04 (2008[b]), as feiras são consideradas espaços democráticos em que todas as firmas têm a mesma visibilidade, independentemente do seu tamanho, pois o cliente tem a mesma possibilidade de acesso à todas, ou seja, às pequenas, médias e grandes empresas. Acabando a feira, as empresas se separam e voltam a gerir as suas estratégias de forma individual (EXECUTIVO/04, 2008[b]).

### 5.3.3 A cooperação no setor calçadista

O Executivo/04 (2008[b]) destaca que a cooperação em estratégias de marketing pelas empresas tem possibilidade de serem realizadas quando ocorrem geralmente à montante, ou seja, quando as estratégias envolvem o seu ambiente interno ou apontam para a direção dos fornecedores (*upstream*).

Alguns exemplos dessas estratégias seriam: gestão em resíduos industriais, treinamento de mão de obra, criação de um selo de qualidade, negociação salarial, etc.

Quando se trata de estratégias cooperadas de marketing que apontam na direção do mercado (*downstream*), ou seja, quando foca-se a disputa de mercado, a cooperação torna-se complicada. Cita-se, como exemplo, as estratégias de gestão de marcas, distribuição, desenvolvimento em *design*, gestão de equipe de vendas, gestão cooperada de propaganda, etc.

Conforme o Executivo/04 (2008[b]), o melhor procedimento para fortificar a cooperação em um *cluster* é promover viagens com os gestores em missões comerciais e visitação à feiras no exterior. Viajar juntos é uma forma de intensificar a cooperação e a confiança entre os gestores do *cluster*. Essa estratégia trouxe ótimos resultados para o Vale do Rio dos Sinos na década de 70.

#### **5.3.4 Diagrama Klein de estratégias de cooperação no setor calçadista**

No setor calçadista, a única atividade *downstream* que as empresas realizam de forma cooperada são as feiras, onde elas, muitas vezes, dividem espaços num mesmo estande coletivo e outras expõem seus produtos individualmente, mas encerra-se neste ponto a cooperação.

O Executivo/04 (2008[b]) é autor de um diagrama que busca ilustrar como ocorre a cooperação no setor calçadista em relação às estratégias cooperadas de marketing. Ele foi denominado de Diagrama Klein<sup>27</sup> e está ilustrado na figura 16.

---

<sup>27</sup> Este diagrama foi elaborado pelo Prof. Ênio Klein durante entrevista detalhada no quadro 11 do item 4.2.2.



**Figura 16: Diagrama Klein de estratégias de cooperação no setor calçadista.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

“Acredita-se que esse diagrama ainda não tenha sido confirmado cientificamente. O diagrama é baseado em resultados práticos observados por mais de quarenta anos de atuação no setor calçadista”, afirma o Executivo/04 (2008[b]).

Após a análise da viabilidade de cooperação das estratégias pesquisadas no estudo em tela, observou-se a confirmação científica do Diagrama Klein. As considerações em relação à validação desse diagrama estão destalhadas no item 5.8.8, do presente capítulo.

### **5.3.5 Regras para a formação de consórcios no setor calçadista**

No setor calçadista, alguns *clusters* têm tentado criar consórcios, mas a maior parte não tem conseguido obter sucesso. Isso porque existem algumas regras que devem ser observadas na formação de consórcios, principalmente quando tal

cooperação ocorre em um setor tão competitivo e quando se trata de estratégias de marketing direcionadas para o mercado (*downstream*).

Segundo o Executivo/04 (2008[b]), para um consórcio obter sucesso no setor calçadista, deve-se respeitar seis regras básicas, a saber:

- 1) *regra nº 1* – As empresas que participam do consórcio não devem ser concorrentes diretos;
- 2) *regra nº 2* – os canais de distribuição têm que ser idênticos;
- 3) *regra nº 3* – as firmas têm que estar localizadas na mesma região (mesmo *cluster*);
- 4) *regra nº 4* – os gerentes têm que ter o mesmo nível empresarial e uma mesma visão do negócio;
- 5) *regra nº 5* – o consórcio tem que ter um mínimo de três e um máximo de sete participantes;
- 6) *regra nº 6* – O gerente do consórcio jamais pode ser oriundo de um dos consorciados.

Todos os consórcios do setor calçadista que não obtiveram sucesso infringiram uma ou algumas destas regras. Houveram alguns exemplos de insucesso. Pode-se citar o consórcio de vendas de Birigui/SP, o consórcio de exportação de São João Batista/SC e o consórcio de máquinas para curtume e para calçados de Novo Hamburgo/RS.

O consórcio de Birigui não obteve sucesso porque as empresas concorriam diretamente em suas linhas de produtos, não obedecendo a regra nº 1. No caso de São João Batista, o consórcio tinha mais de vinte associados e, sendo assim, infringiu a regra nº 5. Focando-se no caso do consórcio de Novo Hamburgo, o insucesso ocorreu porque o profissional contratado para ser o gerente de exportação

já tinha trabalhado para uma das empresas consorciadas, ou seja, os consorciados infringiram a regra nº6. Devido a isso, gerou-se desconfiança entre os empresários e, sendo assim, o consórcio foi extinto. A confiança entre os gestores das empresas é fundamental para a formação de um consórcio (EXECUTIVO/04, 2008[b]).

#### **5.4 CARACTERÍSTICAS DA GOVERNANÇA DO VRT E DO VRP**

Devido à pesquisa ter sido realizada nos *clusters* do VRT e do VRP, observaram-se características comuns nas estratégias de gestão das empresas e dos sindicatos patronais (SINCASJB e SICTC). Por serem *clusters* distintos, também se perceberam diferenças que são peculiares a cada um deles.

O objetivo deste item é descrever essas particularidades da gestão da governança do SINCASJB, do SICTC e do Poder Público de TC, abordando separadamente as características de gestão de cada um, na opinião dos Executivos 01, 03 e 05 (representantes da governança dos *clusters* do VRT e do VRP).

##### **5.4.1 Características da gestão do setor calçadista no VRT**

Conforme o Executivo/01 (2008[b]), o setor calçadista tem se fortificado nos últimos anos no VRT. Atualmente, as pequenas empresas do *cluster* têm a oportunidade de participar das duas grandes feiras brasileiras, que são a FRANCAL e a COUROMODA.

Atualmente, há 56 MPME's de fabricação de calçados associadas ao SINCASJB no VRT. A instituição aluga um estande com 240 m<sup>2</sup>, onde as pequenas empresas têm a oportunidade de expor seus produtos coletivamente. Hoje, essas

empresas chegam às feiras lançando moda, o que não acontecia em um passado recente. Essas empresas se aprimoraram bastante, principalmente na questão do *design* de produtos (EXECUTIVO/01, 2008[b]).

O SINCASJB, em parceria com a ABICALÇADOS, adotou o *projeto comprador regional*, que é uma das ações do *Brazilian Footwear*. Em São João Batista, de 19 a 21 de novembro de 2008 foi realizada a 7ª Rodada de Negócios para o lançamento da coleção Inverno/2009.

Essa Rodada de Negócios foi considerada um sucesso, pois venderam-se 47.400 pares de calçados e ainda há a expectativa de se comercializar na ordem de 2,4 milhões de dólares nos próximos 12 meses (SINCASJB, 2008).

Ao todo, nove importadores estiveram presentes na 7ª Rodada de Negócios para conferir as coleções das empresas do VRT. Os países de origem desses exportadores foram os Emirados Árabes, Estados Unidos, Bolívia, Equador e Guatemala. Apenas o importador dos Emirados Árabes comprou 20 mil pares, totalizando US\$ 160 mil em exportação para o *cluster* do VRT (SINCASJB, 2008). Atualmente, 13% da produção do VRT destina-se à exportação.

Em relação ao planejamento de marketing, o SINCASJB realiza constantemente reuniões com os gestores associados para decidir quais estratégias serão realizadas no ano seguinte. O Executivo/01 freqüentemente viaja para outras feiras nacionais com o objetivo de divulgar as Rodadas de Negócios (já programadas) que serão realizadas no *cluster* do VRT.

Isto é feito por intermédio de estandes locados nessas feiras. Utilizam-se também na divulgação outros meios de comunicação, a saber: Internet, correio, telefone, rádio e televisão. Atualmente, há um projeto para se criar um departamento no SINCASJB que seria responsável pela área comercial.



Considera-se atualmente que o VRT possui mão de obra qualificada e tecnologia em *design*. Uma estratégia interessante que o *cluster* do VRT utiliza em relação ao desenvolvimento de produtos é o de antecipar em dois meses a realização da feira em SJB, em relação à FRANCAL e a COUROMODA. Assim, é possível que os gestores do VRT troquem informações com os lojistas, ajustando as suas coleções futuras, pois o *feedback* do lojista neste setor é fundamental.

De acordo com o Executivo/01 (2008[b]), é importante que os gestores conheçam, antes das feiras, os tipos de produtos que terão potencial de venda e os que podem não vender. Se a coleção ou parte dela não estiver de acordo com as *tendências*, nesses dois meses haverá tempo de se realizar as retificações necessárias, acertando, dessa forma, a coleção para essas duas grandes feiras.

#### **5.4.2 A cooperação e a concorrência do setor calçadista no VRT**

No VRT, muitas empresas produzem as mesmas linhas de produtos e compartilham vários mercados regionais, estaduais e nacionais (EXECUTIVO/01, 2008[b]). As margens de lucros estão cada vez menores. O volume de produção do *cluster* ainda é baixo, impedindo os ganhos de escala e todos esses fatores contribuem para um aumento da concorrência, dificultando, assim, ações de cooperação.

Para o Executivo/01 (2008[b]), se a diversificação de produtos no VRT fosse maior, talvez a concorrência entre as empresas diminuísse, tornando mais fácil a implantação de estratégias cooperadas de marketing. A maior parte das empresas do *cluster* do VRT atualmente está direcionando seus esforços de vendas, focando-se nos mercados do Nordeste e Norte do Brasil. São calçados abertos (sandálias).

As botas e calçados fechados são produzidos por poucas fábricas. Esses produtos são mais direcionados ao mercado dos estados do Sul do Brasil. É um público mais exigente, mas também com mais recursos financeiros, podendo pagar mais pelo produto.

#### **5.4.3 Características da gestão do setor calçadista no VRP**

Nesse tópico, descrevem-se os resultados referentes à pesquisa realizada com o Executivo/03, do SICTC.

O Executivo/03 (2008[b]) destacou que o SICTC tem 44 MPME's fabricantes de calçados associadas e participa de programas de alavancagem para as exportações em parceria com a ABICALÇADOS e a ApexBrasil, pelo programa *Brasilian Footwear*.

O SICTC não gerencia estandes coletivos como em outros sindicatos patronais. Num passado recente, o SICTC coordenava estandes coletivos, mas atualmente as empresas de TC optam por participar de feiras individualmente.

Durante a FRANCAL e a COUROMODA, devido ao elevado preço dos estandes destas feiras, criaram-se as feiras paralelas nos hotéis da cidade de São Paulo. São nesses hotéis que as micro e pequenas empresas do VRP acabam expondo seus produtos. Em 2001 e 2002, as empresas do município de TC foram as que tiveram a maior área locada em conjunto, nas feiras FRANCAL e COUROMODA.

Em relação à feira de Gramado, o SICTC tem uma parceria com o SEBRAE, que ajuda a divulgá-la e a promovê-la. O SICTC traz lojistas de todo o Brasil, custeando passagens e hospedagem, aproveitando a grande estrutura hoteleira de

Gramado e Canela. Essa estratégia tem trazido ótimos resultados. Mesmo assim, nessas feiras as empresas de TC expõem seus produtos individualmente.

A grande diferença dessa feira em relação à FRANCAL e a COUROMODA é que, nesse caso, os estandes são padronizados. Há pouca diferença no luxo dos estandes e a única variação ocorre somente na sua metragem.

Em relação às exportações, o Executivo/03 (2008[b]) acredita que seria possível o SICTC absorver a gestão de estratégias cooperadas relacionadas ao marketing internacional para as MPME's do *cluster*. Para isso seria preciso a contratação de profissionais especializados e a criação de um setor dentro do SICTC que fosse responsável somente por esta função.

Há uma estratégia que já foi comentada no item 1.2 e que é realizada de forma cooperada pelas empresas do *cluster* de TC, tendo obtido sucesso. É a estratégia de marketing verde (ecológico) da reciclagem dos resíduos industriais.

Nesse projeto (considerado uma referência internacional), o SICTC tem conseguido obter um percentual de reciclagem dos resíduos industriais de 68% e permanentemente as instalações são visitadas por professores, pesquisadores, técnicos e estudantes de mais de 66 países (EXECUTIVO/03, 2008[b]).

Com os recursos financeiros oriundos da venda dos resíduos industriais, o SICTC contribui para equipar a brigada militar, a polícia civil e o corpo de bombeiros de TC, além de participar com R\$ 125 mil na instalação de um sistema de câmeras de segurança para a cidade de TC. Atualmente, o SICTC está destinando R\$ 20 mil ao hospital de TC como parte do pagamento da instalação de sua rede de oxigênio.

Em relação às estratégias de planejamento de marketing, o SICTC não elabora documento formal. O contato com as empresas é realizado por telefone, por reunião com os gestores, Internet e visita às empresas.

#### 5.4.4 O marketing territorial em Três Coroas e no Vale do Rio Paranhana

Segundo o Executivo/05 (2008), que representa o Poder Público do município de TC, atualmente realizam-se algumas estratégias de marketing territorial, mas essas ações poderiam ser ampliadas.

No ano de 2008, o município de TC participou do Fórum Regional de Turismo, em que foram realizadas ações para divulgar o VRP, como a confecção de folhetos e outros materiais. A prefeitura também contribuiu financeiramente com as empresas como incentivo para a participação em feiras (principalmente as que possuem menos de 30 colaboradores).

Para o Executivo/05 (2008) é viável criar outras estratégias de marketing territorial para a região. No VRP, não existe Agência de Desenvolvimento Regional (ADR). A criação de uma ADR seria uma boa forma de unir e criar estratégias de marketing territorial para todo o VRP.

Na cidade de TC, há um templo budista (Anexo 10) que recebe em média 500 visitas/mês. Está em andamento um projeto (em licitação) para melhorar o acesso ao templo budista.

No Rio Paranhana, freqüentemente são realizados campeonatos de *rafting* (no verão) que reúnem até 3 mil pessoas nos finais de semana. Em relação a melhorar a infraestrutura para a prática deste esporte e do turismo, o Poder Público de TC reconhece que é necessário expandir a rede hoteleira.

O setor turístico de TC atualmente precisaria de investimentos para alavancar a sua estrutura turística, principalmente em relação a opções de hospedagem e de alimentação e atualmente não há projeto neste sentido. No município de TC, há somente duas pousadas como rede hoteleira.

A prefeitura tem buscado investidores para o setor turístico, mas não tem obtido sucesso. Normalmente, as pessoas que vêm fazer turismo ou tratar de negócios no VRP se hospedam em Gramado, Canela ou Novo Hamburgo.

Na opinião do Executivo/05 (2008), as prefeituras dos municípios do VRP têm um bom relacionamento. Todos os prefeitos do VRP pertencem à mesma coligação partidária, ou seja, não são as divergências políticas que poderiam impedir que as estratégias de marketing territorial pudessem ser implantadas na prática.

No município de TC, o atual Executivo chefe do Poder Público (eleito em 2008) foi secretário da prefeitura e acredita-se que não há divergências políticas em relação aos candidatos eleitos para comandar as outras prefeituras do VRP.

Conforme o Executivo/05 (2008), em março de 2006 o VRP criou a agenda 2020, feito conjuntamente com todas as prefeituras e em que se traçou todas as estratégias até o ano de 2020, mas não se incorporou a criação de uma marca territorial no projeto. É possível reverter este quadro e ainda haveria possibilidades de se criar uma marca regional que tenha forte identificação com o VRP.

Outra estratégia seria a criação de fábricas modelo de produção de calçados, em parceria com algumas empresas de TC, com o objetivo de fortalecer a identidade do VRP com o setor calçadista.

Se hoje as prefeituras se unissem e elaborassem um projeto de desenvolvimento territorial consistente, acredita-se que seria possível obter recursos financeiros dos Governos Estaduais e Federais para sua execução. Atualmente, há recursos disponíveis para estas ações estratégicas de marketing.

No próximo tópico são descritas as características gerais da gestão das empresas pesquisadas nos *clusters* do VRT e do VRP na opinião dos gestores das empresas entrevistadas.

## 5.5 CARACTERÍSTICAS GERAIS NA GESTÃO DAS EMPRESAS

Neste tópico detalham-se os resultados das características estratégicas gerais na gestão das empresas pesquisadas no VRT e no VRP. As características investigadas foram: os principais objetivos na gestão das empresas, o percentual de terceirização do processo produtivo, as estratégias adotadas pelas empresas para atenuar a sazonalidade do mercado e, finalizando, se há alguma relação entre o porte das empresas e o fato de estas atuarem no mercado internacional.

### 5.5.1 Principais objetivos na gestão das empresas pesquisadas

Na tabela 13, apresenta-se o número de empresas e o percentual de utilização em relação aos principais objetivos na gestão das empresas pesquisadas.

É importante frisar que alguns objetivos<sup>28</sup> foram sugeridos durante a coleta de dados pelos gestores das empresas.

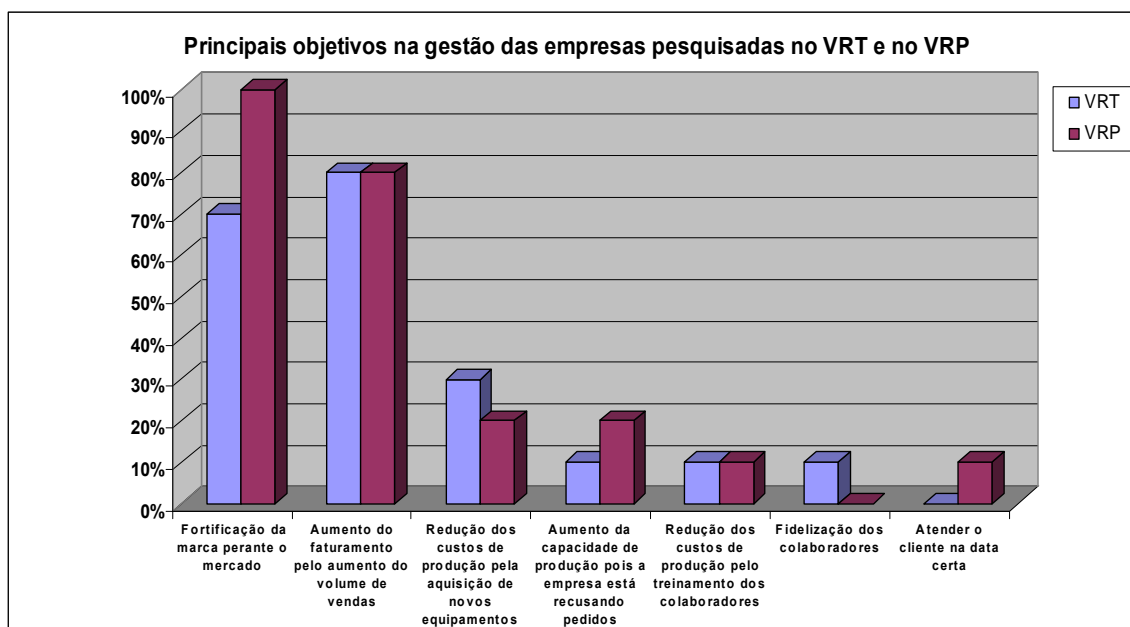
<b>Principais objetivos na gestão das empresas pesquisadas no VRT e no VRP</b>						
<b>Identificação do objetivo</b>	<b>VRT</b>	<b>(%)</b>	<b>VRP</b>	<b>(%)</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
1) Fortificação da marca perante o mercado	07	70%	10	100%	17	85%
2) Aumento do faturamento pelo aumento do volume de vendas	08	80%	08	80%	16	80%
3) Redução dos custos de produção pela aquisição de novos equipamentos	03	30%	02	20%	05	25%
4) Aumento da capacidade de produção, pois a empresa está recusando pedidos	01	10%	02	20%	03	15%
5) Redução dos custos de produção pelo treinamento dos colaboradores	01	10%	01	10%	02	10%
6) Fidelização dos colaboradores	01	10%	00	00%	01	5%
7) Atender o cliente na data certa	00	00%	01	10%	01	5%

**Tabela 13: Principais objetivos na gestão das empresas pesquisadas no VRT e no VRP.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

<sup>28</sup> Durante a coleta de dados os gestores poderiam citar mais de um objetivo relacionado à sua empresa. Os objetivos seis e sete foram sugeridos pelos Gestores 05 e 11, respectivamente, durante as suas entrevistas.

A tabela 13 mostra que os dois objetivos mais importantes atualmente para as empresas do VRT e do VRP, na opinião dos seus gestores, são: a fortificação de marca perante o mercado e o aumento do faturamento pelo aumento do volume de vendas. Para uma melhor visualização dos resultados, elaborou-se o gráfico 13.



**Gráfico 13: Principais objetivos na gestão das empresas pesquisadas no VRT e no VRP.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Observa-se pelo gráfico 13 que, no *cluster* do VRP, todas as empresas elegeram a fortificação da marca como a estratégia mais relevante no processo de gestão. No VRT, o percentual para essa estratégia foi de 70%. Em relação à estratégia do aumento do faturamento pelo aumento do volume de vendas, nos dois *clusters* o percentual foi idêntico (80%). Realizando-se uma análise geral, percebe-se que todas as empresas têm como prioridade de gestão essas duas estratégias, com percentuais médios de 85% e 80%, respectivamente.

O terceiro principal objetivo de gestão, com 25% de preferência das empresas, refere-se à redução dos custos de produção pela aquisição de novos equipamentos. Os resultados mostram que um número considerável de empresas

tem capacidade ociosa de produção e a ênfase direcionada ao treinamento de colaboradores não é o principal objetivo da maioria das empresas.

Os objetivos de gestão que se mostraram menos importantes foram a fidelização dos colaboradores e o cumprimento das datas perante os clientes.

### 5.5.2 Terceirização do processo produtivo nas empresas do VRT e do VRP

Durante a pesquisa, descobriu-se que todas as empresas entrevistadas no VRT e do VRP terceirizam o seu processo produtivo e que a diferença entre elas está somente no percentual de terceirização. No quadro 20, está detalhado este percentual, relacionando-o com o porte das firmas pela classificação<sup>29</sup> do SEBRAE.

<b>Terceirização do processo produtivo das empresas do VRT e do VRP</b>					
<b>Empresa</b>	<b>Percentual de Terceirização</b>	<b>Porte (classificação SEBRAE)</b>	<b>Empresa</b>	<b>Percentual de Terceirização</b>	<b>Porte (classificação SEBRAE)</b>
Empresa/12	06%	Pequena empresa	Empresa/16	30%	Pequena empresa
Empresa/17	08%	Pequena empresa	Empresa/04	35%	Média empresa
Empresa/01	20%	Micro empresa	Empresa/05	35%	Pequena empresa
Empresa/02	20%	Média empresa	Empresa/19	35%	Média empresa
Empresa/13	20%	Pequena empresa	Empresa/11	40%	Média empresa
Empresa/06	20%	Média empresa	Empresa/07	40%	Micro empresa
Empresa/03	30%	Pequena empresa	Empresa/08	40%	Média empresa
Empresa/10	30%	Média empresa	Empresa/20	50%	Micro empresa
Empresa/18	30%	Pequena empresa	Empresa/14	60%	Pequena empresa
Empresa/15	30%	Média empresa	Empresa/09	60%	Pequena empresa
<b>Média do precentual de terceirização do processo produtivo</b>					<b>31,95%</b>

**Quadro 20: Terceirização do processo produtivo nas empresas do VRT e do VRP.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Os gestores das Empresas 12 e 17 optaram por trabalhar com um baixo percentual de terceirização de seus produtos, ou seja, 6% e 8%, respectivamente, para não perderem o controle do processo produtivo. Em suas opiniões, um menor percentual de terceirização facilita o controle de qualidade dos produtos.

<sup>29</sup> Neste tópico optou-se por utilizar somente a classificação do porte das empresas pelo SEBRAE devido à ausência de diferença significativa em relação à classificação do porte das empresas pelo BNDES/BRDE (item 5.1.4) e também porque essa foi a classificação definida para ser utilizada na seleção da amostra.



O gráfico 14 revela uma importante evidência. O percentual de terceirização do processo produtivo não depende do local onde as empresas estão localizadas. Nos *clusters* do VRT e do VRP, a similaridade do percentual de terceirização é considerável e pode ser observada quando se compara as empresas, duas a duas.

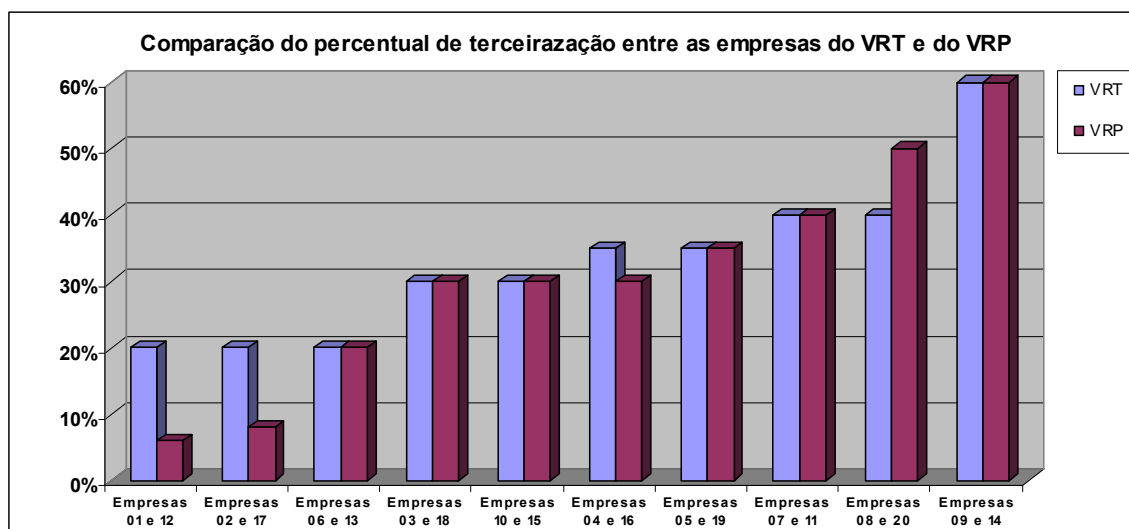


Gráfico 14: Comparação do percentual de terceirização entre as empresas do VRT e do VRP. Fonte: Dados da pesquisa.

Com o objetivo de investigar se há alguma relação direta entre o percentual de terceirização e o porte das empresas, elaborou-se o gráfico 15.

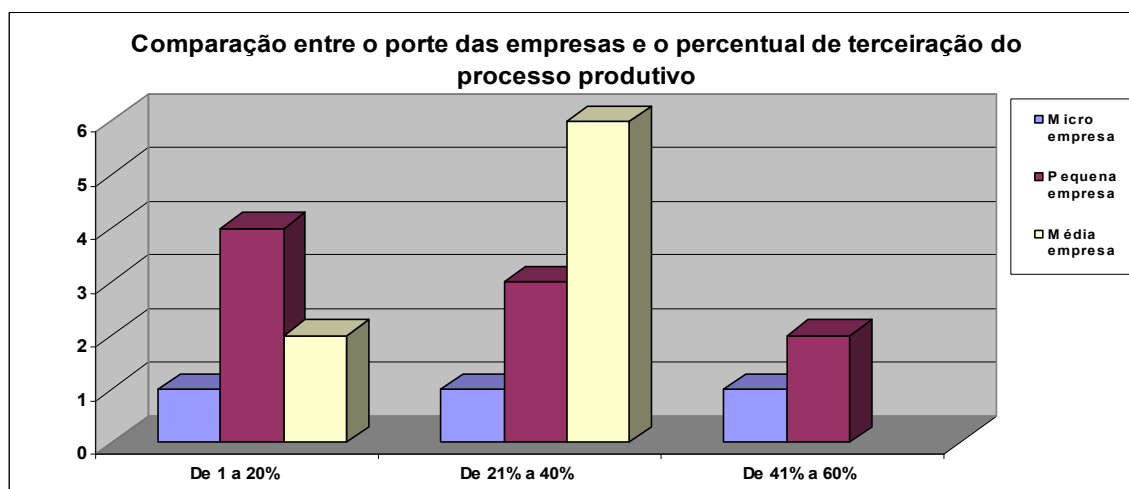


Gráfico 15: Comparação entre o porte das empresas e o percentual de terceirização do processo produtivo. Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se pelo gráfico<sup>15</sup><sup>30</sup> que não se pode afirmar a existência de uma relação direta entre o percentual de terceirização e o porte das empresas. Percebe-se que em todas as faixas de percentual de terceirização há micro e pequenas empresas. As médias empresas só não estão presentes em percentuais de terceirização acima de 40%.

### 5.5.3 Estratégias das empresas para atenuar a sazonalidade do mercado

A demanda no mercado calçadista varia consideravelmente durante o ano, como mostra a tabela 14. Somente na opinião do Gestor/14 a variação não é considerável. Apesar dessa sazonalidade, a ROB de todas as empresas provém exclusivamente da fabricação de calçados (itens 5.1.1 e 5.1.2).

<b>Classificação da variação da demanda anual no mercado calçadista</b>		
<b>Situações de demanda</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>Percentual (%)</b>
O volume da demanda varia muito durante o ano	19	95%
Há pouca variação na demanda, podendo essa variação ser desconsiderada	01	05%
O volume da demanda é constante	00	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Tabela 14: Classificação da variação da demanda anual no mercado calçadista**

Fonte: Dados da pesquisa.

Essa sazonalidade no mercado calçadista exige que as empresas optem por estratégias que amenizem esse efeito. Durante a pesquisa, os gestores foram destacando quais estratégias utilizavam para atenuar essas oscilações de demanda.

Os meses mais críticos são: janeiro, fevereiro, junho e julho. Somente para a Empresa/17 (que produz linha masculina de calçados) é que os meses de junho e julho possuem elevada demanda, devido ao dia dos pais.

<sup>30</sup> Todos os resultados dos valores percentuais do quadro 20 são inteiros. Para evitar problemas de descontinuidade na escala do gráfico 15, optou-se por dividir essa escala em intervalos utilizando-se somente percentuais inteiros e com valores extremos de 1% a 60%, por estes serem suficientes.

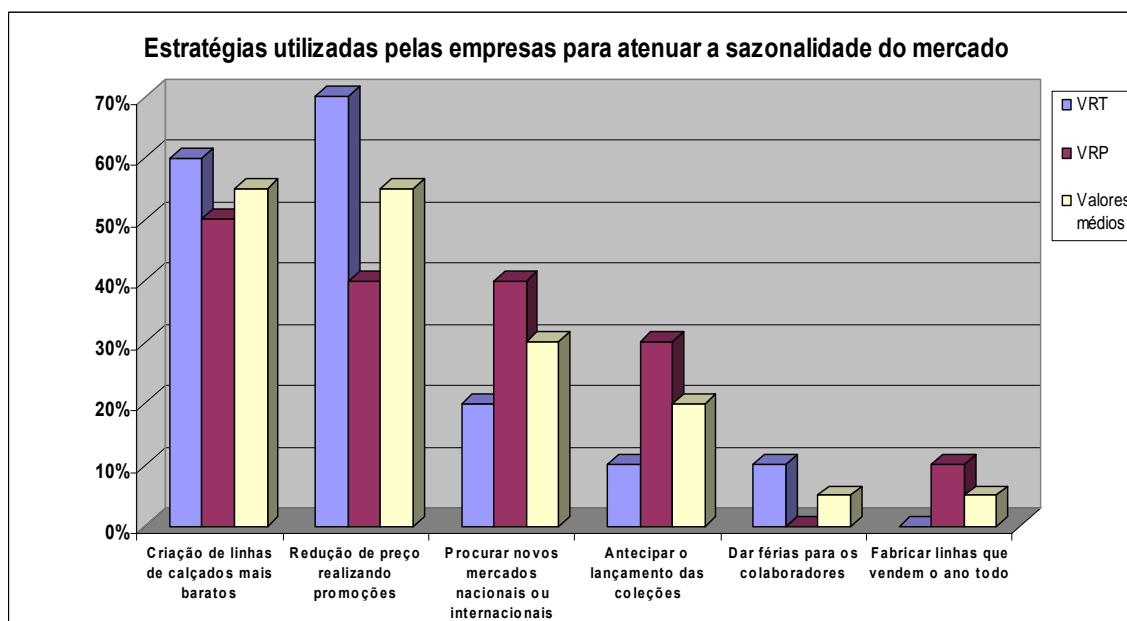
A tabela 15 destaca as principais estratégias utilizadas pelas empresas para atenuar esta sazonalidade do mercado calçadista.

<b>Estratégias utilizadas pelas empresas para atenuar a sazonalidade do mercado</b>						
<b>Descrição da estratégia<sup>31</sup></b>	<b>VRT</b>	<b>(%)</b>	<b>VRP</b>	<b>(%)</b>	<b>Total</b>	<b>Média (%)</b>
Criação de linhas de calçados mais baratos	06	60%	05	50%	11	<b>55%</b>
Redução do preço realizando promoções	07	70%	04	40%	11	<b>55%</b>
Procurar novos mercados nacionais ou internacionais	02	20%	04	40%	06	<b>30%</b>
Antecipar o lançamento das coleções	01	10%	03	30%	04	<b>20%</b>
Dar férias para os colaboradores	01	10%	00	00%	01	<b>5%</b>
Fabricar linhas que vendem o ano todo	00	00%	01	10%	01	<b>5%</b>

**Tabela 15: Estratégias utilizadas pelas empresas para atenuar a sazonalidade do mercado.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Para facilitar a análise da tabela 15, elaborou-se o gráfico<sup>32</sup>, que mostra o percentual de utilização das estratégias utilizadas pelas firmas do VRT e do VRP.



**Gráfico 16: Estratégias utilizadas pelas empresas para atenuar a sazonalidade do mercado.**

Fonte: Dados da pesquisa.

<sup>31</sup> É interessante destacar que cada gestor poderia citar mais de uma estratégia utilizada pela sua empresa para atenuar a sazonalidade do mercado (Apêndice A – seção A – questão N<sup>o</sup> 4). Os percentuais apresentados na tabela 15 referem-se à frequência de utilização da estratégia descrita pelas empresas pesquisadas.

<sup>32</sup> No gráfico 16 optou-se por incluir os valores percentuais médios apresentados na tabela 15, porque a diferença dos percentuais das empresas do VRT e do VRP é significativa para todas as estratégias pesquisadas.

Comparando-se os dois *clusters*, percebe-se que os gestores do VRT estão mais propensos a realizar promoções e criar novas linhas de produtos que os gestores do VRP, enquanto que estes preferem buscar novos mercados e antecipar o lançamento de suas coleções em relação aos gestores do VRT.

Numa abordagem geral, as estratégias mais utilizadas pelas empresas para amenizar os efeitos da sazonalidade são: a criação de novas linhas de produtos e a redução de preço com realização de promoções. As duas estratégias têm 55% de média geral na preferência das empresas. Além destas, as empresas procuram buscar novos mercados e antecipar o lançamento de suas coleções para combater a sazonalidade do mercado.

#### 5.5.4 Relação entre o porte das empresas e a atividade de exportação

O quadro 21 descreve um panorama geral das empresas do VRT e do VRP em relação ao seu porte<sup>33</sup> e ao fato de atuarem nos mercados internacionais.

<b>Relação entre a atividade de exportação e o porte das firmas (classificação SEBRAE)</b>					
<b>Empresa (VRT)</b>	<b>Exporta?</b>	<b>Porte da empresa</b>	<b>Empresa (VRP)</b>	<b>Exporta?</b>	<b>Porte da empresa</b>
Empresa/01	Não	Micro empresa	Empresa/12	Não	Pequena empresa
Empresa/03	Não	Pequena empresa	Empresa/13	Não	Pequena empresa
Empresa/07	Não	Micro empresa	Empresa/14	Não	Pequena empresa
Empresa/09	Não	Pequena empresa	Empresa/17	Não	Pequena empresa
Empresa/02	Sim	Média empresa	Empresa/11	Sim	Média empresa
Empresa/04	Sim	Média empresa	Empresa/15	Sim	Média empresa
Empresa/05	Sim	Pequena empresa	Empresa/16	Sim	Pequena empresa
Empresa/06	Sim	Média empresa	Empresa/18	Sim	Pequena empresa
Empresa/08	Sim	Média empresa	Empresa/19	Sim	Média empresa
Empresa/10	Sim	Média empresa	Empresa/20	Sim	Micro empresa

**Quadro 21: Relação entre a atividade de exportação e o porte das firmas (classificação SEBRAE).**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

<sup>33</sup> Os motivos de se relacionar a atividade de exportação com o porte das empresas utilizando-se somente a classificação do SEBRAE são idênticos aos descritos no item 5.5.2.

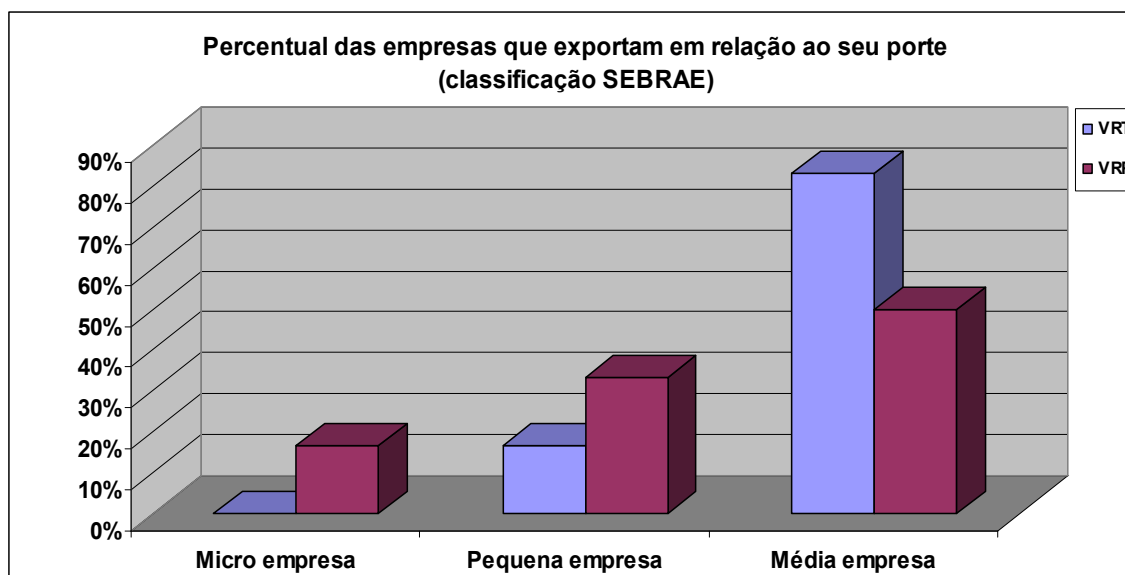
Percebe-se que, das vinte empresas pesquisadas, doze<sup>34</sup> atuam no mercado externo, sendo seis de cada *cluster*. Para facilitar a visualização dos percentuais das empresas que exportam em relação ao seu porte, elaborou-se a tabela 16.

Percentual das empresas que exportam em relação ao seu porte (classificação SEBRAE)						
Porte	Exporta (VRT)	(%)	Exporta (VRP)	(%)	Total	Total (%)
Média empresa	05	83,3%	03	50%	08	<b>66,7%</b>
Pequena empresa	01	16,7%	02	33,3%	03	<b>25%</b>
Micro empresa	00	00%	01	16,7%	01	<b>8,3%</b>
<b>Total</b>	<b>06</b>	<b>100%</b>	<b>06</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Tabela 16: Percentual das empresas que exportam em relação ao seu porte (classificação SEBRAE).**

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o objetivo de contribuir no entendimento da tabela 16, elaborou-se o gráfico 17, que mostra o número de empresas que atuam no mercado internacional em relação ao seu porte.



**Gráfico 17: Percentual das empresas que exportam em relação ao seu porte (classificação SEBRAE).**

Fonte: Dados da pesquisa.

<sup>34</sup> Apesar de as empresas terem sido escolhidas por conveniência, a condição das mesmas atuarem no mercado internacional não foi fator determinante na escolha da amostra e, sendo assim, o fato de doze das vinte empresas entrevistas atuarem no mercado internacional, sendo seis delas pertencentes a cada *cluster*, foi totalmente casual.

Observa-se pelo gráfico 17 que, no setor calçadista, a atividade de exportação está diretamente relacionada com o porte das firmas e que esta relação se mostrou ainda mais forte nas firmas entrevistadas no VRT em relação às pesquisadas no VRP. As firmas vão crescendo e se internacionalizando, mostrando que há uma relação positiva entre o porte das mesmas e o fato de atuarem no mercado externo.

## **5.6 ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL**

Neste tópico, inicialmente descrevem-se algumas considerações sobre a exportação envolvendo as empresas do VRT e do VRP. Na sequência, detalham-se os resultados em relação às estratégias de marketing internacional que as empresas exportadoras utilizam no VRT e no VRP.

Os resultados desse item abrangem os seguintes temas, a saber: o volume de exportação das empresas, os principais motivos que levam as empresas a exportarem, o tempo de atuação das empresas nos mercados internacionais, os principais países importadores dos calçados do VRT e do VRP, as estratégias de gestão relacionadas ao *marketing mix* e a viabilidade de cooperação pelas MPME's em atividades de exportação.

Apesar do reduzido número de empresas exportadoras contidas na amostra, optou-se por apresentar os resultados mantendo-se a mesma abordagem utilizada até o presente momento e que está descrita no preâmbulo do capítulo 5.

### **5.6.1 Considerações sobre as exportações no VRP**

Conforme o Gestor/12 (2008), a indústria calçadista é frágil e com algumas oscilações. A primeira crise do calçado iniciou-se em 1967, quando o mercado

interno entrou em recessão. Nesta época, as médias e grandes empresas começaram a exportar para os EUA e as que não o fizeram, passaram por muitas dificuldades. Com as exportações para os EUA, o mercado prosperou até 1986.

A partir desta época, o setor passou por um segundo período de dificuldades. Foi quando as exportações começaram a diminuir, devido aos preços baixos. Atualmente, o setor vem sofrendo a forte concorrência do mercado chinês. São poucas as indústrias calçadistas do VRP que têm mais de 40 anos. Normalmente, na transição de uma geração para a outra, a empresa é vendida ou deixa de operar.

Ainda conforme o Gestor/12 (2008), como o setor calçadista exige considerável quantidade de mão de obra, atualmente as empresas do VRP estão deixando somente o setor de desenvolvimento de produtos no estado do Rio Grande do Sul (RS).

No RS existe uma exelente estrutura industrial (química e de materiais), facilitando assim o desenvolvimento de novos calçados. Várias grandes empresas estão transferindo as suas linhas de produção para o Nordeste e também para o exterior (mais precisamente para a China), pelo custo da mão-de-obra ser menor e pela obtenção de incentivos governamentais.

O Gestor/05 (2008) destaca que hoje há clientes na Costa Rica, Peru e Bolívia que estão procurando comprar do mercado brasileiro, porque o calçado chinês tem apresentado problemas, apesar do baixo preço. O calçado chinês é produzido em larga escala e sua indenização não é aceita pelos fabricantes (não há garantias).

Para o Gestor/05 (2008), o calçado brasileiro é de boa qualidade, mas, em sua opinião, não é recomendado que as empresas brasileiras exportem mais de 30% do volume de produção, devido ao mercado internacional ser muito instável.

### 5.6.2 Percentual e volume de exportação das empresas pesquisadas

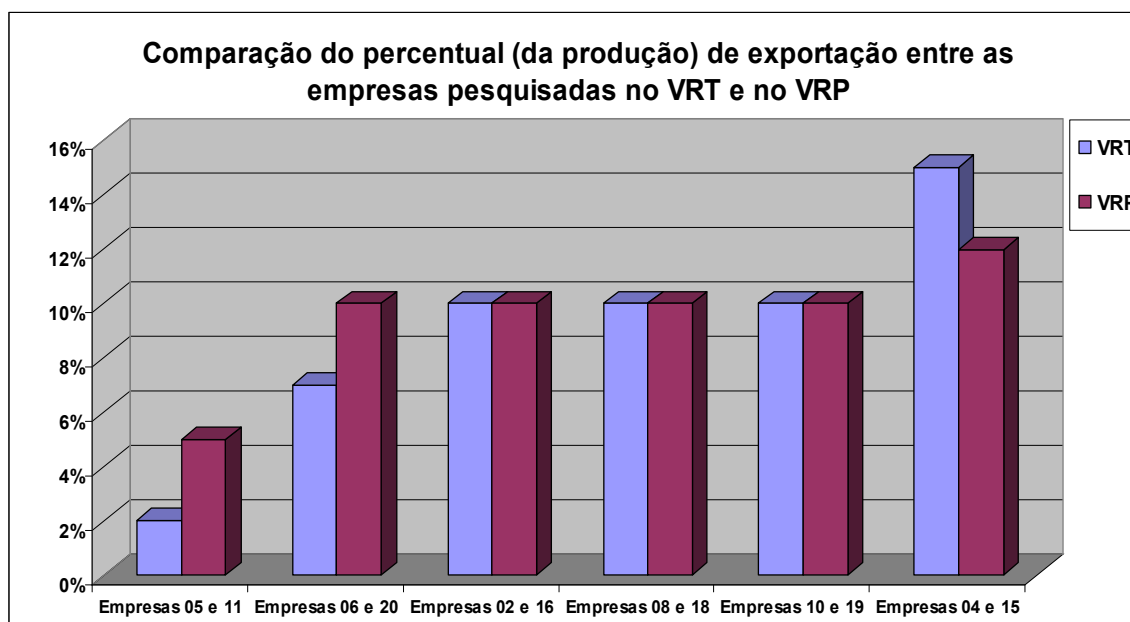
Na tabela 17, mostram-se o volume e o percentual (da produção) de exportação das empresas pesquisadas no VRT e no VRP, em número de pares/ano.

Percentual (da produção) e volume de exportação das empresas pesquisadas					
Empresa (VRT)	Volume (pares/ano)	(%)	Empresa (VRP)	Volume (pares/ano)	(%)
Empresa/02	200.000	10%	Empresa/11	100.000	5%
Empresa/04	80.000	15%	Empresa/15	100.000	12%
Empresa/05	10.000	2%	Empresa/16	24.000	10%
Empresa/06	30.000	7%	Empresa/18	20.000	10%
Empresa/08	30.000	10%	Empresa/19	25.000	10%
Empresa/10	100.000	10%	Empresa/20	3.000	10%
Média Percentual		9%	Média Percentual		9,5%

**Tabela 17: Percentual (da produção) e volume de exportação das empresas pesquisadas.**

Fonte: Dados da pesquisa.

É interessante observar que o VRT e o VRP atualmente possuem, em média, praticamente o mesmo percentual (da produção) de exportação. O gráfico 18 ilustra o percentual de exportação das empresas pesquisadas no VRT e no VRP, duas a duas. Percebe-se que os valores percentuais são muito próximos no VRT e no VRP.



**Gráfico 18: Comparação do percentual (da produção) de exportação entre as empresas pesquisadas no VRT e no VRP.**

Fonte: Dados da pesquisa.



Esses resultados mostram que os percentuais de exportação não estão relacionados diretamente com o fator geográfico.

Para o Gestor/05 (2008), a atual instabilidade do mercado internacional faz com que as empresas calçadistas optem por dar preferência ao mercado interno, exportando somente uma pequena parte do seu volume de produção. Atualmente no VRP, o percentual de exportação das empresas é mais baixo do que nas décadas passadas. Algumas destas empresas deixaram de exportar por alegarem que hoje não vale mais a pena atuar no mercado internacional (GESTOR/12, 2008).

### **5.6.3 Principais motivos que levam as firmas a manterem as suas exportações**

Durante a pesquisa, descobriu-se que dos doze gestores entrevistados, nove declararam-se favoráveis à exportação nos dias atuais, ou seja, 75% deles estão utilizando essa estratégia em suas empresas. Os 25% restantes afirmaram manter as suas exportações por outros motivos, mas esta questão (de valer a pena, ou não, exportar atualmente) divide opiniões entre os gestores das empresas.

Para o Gestor/02 (2008), a exportação mantém funcionando a empresa nos períodos de baixa demanda, mesmo com lucros reduzidos. É importante exportar, pois evita demissões e mantém em atividade uma mão-de-obra qualificada que atualmente está escaça no VRT. Uma vantagem (que a empresa obtém quando exporta) é a facilidade de obtenção de crédito perante os bancos. É um diferencial a ser pensado em sua opinião.

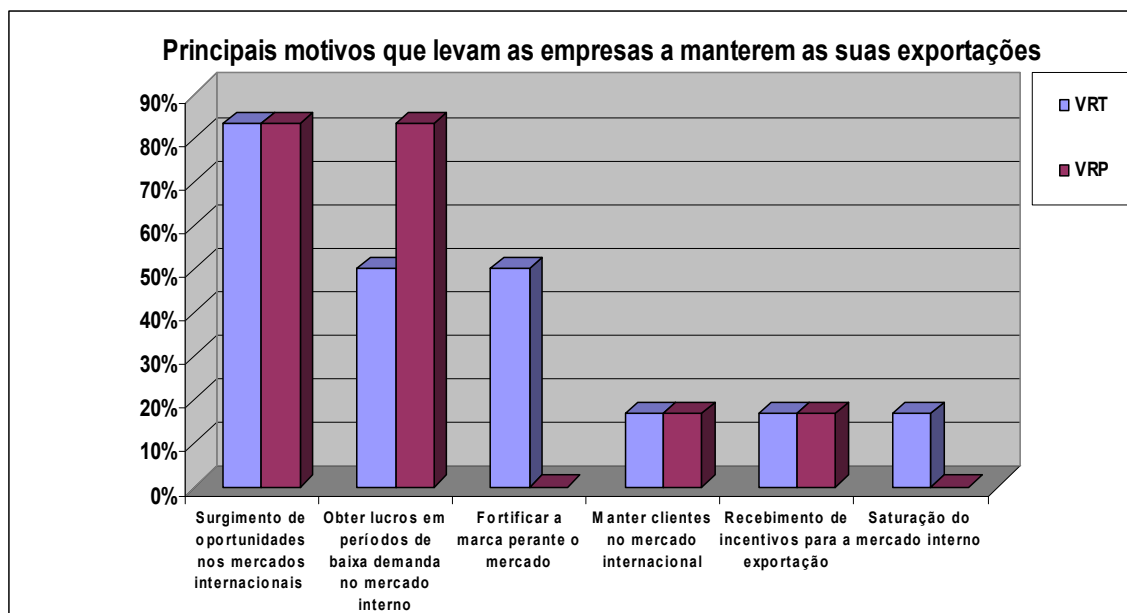
O Gestor/10 (2008) coloca que o dólar pode voltar a subir e deve-se pensar à longo prazo, apesar de não estar valendo a pena exportar atualmente. Hoje há alguns motivos que as empresas têm para manterem as suas exportações, apesar

das dificuldades de se exportar devido à problemas de logística, impostos e baixa cotação do dólar. Na tabela 18, detalham-se os principais motivos que levam as empresas a manterem as suas exportações.

<b>Principais motivos que levam as empresas a manterem as suas exportações</b>						
<b>Principais motivos<sup>35</sup></b>	<b>VRT</b>	<b>(%)</b>	<b>VRP</b>	<b>(%)</b>	<b>Total</b>	<b>(%)</b>
Surgimento de oportunidades nos mercados internacionais	05	83,3%	05	83,3%	<b>10</b>	<b>83,3%</b>
Obter lucros em períodos de baixa demanda no mercado interno	03	50%	05	83,3%	<b>08</b>	<b>66,7%</b>
Fortificar a marca perante o mercado	03	50%	00	0%	<b>03</b>	<b>25%</b>
Manter clientes no mercado internacional	01	16,7%	01	16,7%	<b>02</b>	<b>16,7%</b>
Recebimento de incentivos para a exportação <sup>36</sup>	01	16,7%	01	16,7%	<b>02</b>	<b>16,7%</b>
Saturação do mercado interno	01	16,7%	00	0%	<b>01</b>	<b>8,3%</b>

**Tabela 18: Principais motivos que levam as empresas a manterem as suas exportações.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Para facilitar a análise da tabela 18, elaborou-se o gráfico 19, onde estão ilustrados os percentuais dos principais motivos que fazem com que as empresas mantenham as suas exportações.



**Gráfico 19: Principais motivos que levam as empresas a manterem as suas exportações.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

<sup>35</sup> Ao responder a este quesito o gestor, além de ter a opção de marcar mais de uma alternativa oferecida pela questão (Apêndice A – seção B – questão N<sup>o</sup>1), poderia sugerir outros motivos como opção de resposta.

<sup>36</sup> Este motivo foi citado pelos Gestores 08 e 15 durante as suas respectivas entrevistas.

A tabela 18 mostra que tanto no *cluster* do VRT como no *cluster* do VRP, o principal motivo das empresas exportarem é o surgimento de oportunidades nos mercados internacionais. Numa análise geral, este motivo prevaleceu com 83,3% da preferência dos gestores entrevistados. O segundo motivo, com 50% e 83,3% de preferência dos gestores do VRT e do VRP, nessa ordem, foi o de as empresas exportarem devido à sazonalidade do mercado interno. Numa análise geral, este fator obteve a preferência de 66,7% dos gestores entrevistados.

O terceiro motivo mais citado foi o de fortificar a marca perante o mercado, sendo que, neste caso, somente os gestores do VRT declararam tal motivo, com um percentual de 50% de preferência. Numa abordagem geral, este motivo obteve um percentual de somente 25% de preferência.

#### 5.6.4 Idade das empresas e tempo de atuação nos mercados internacionais

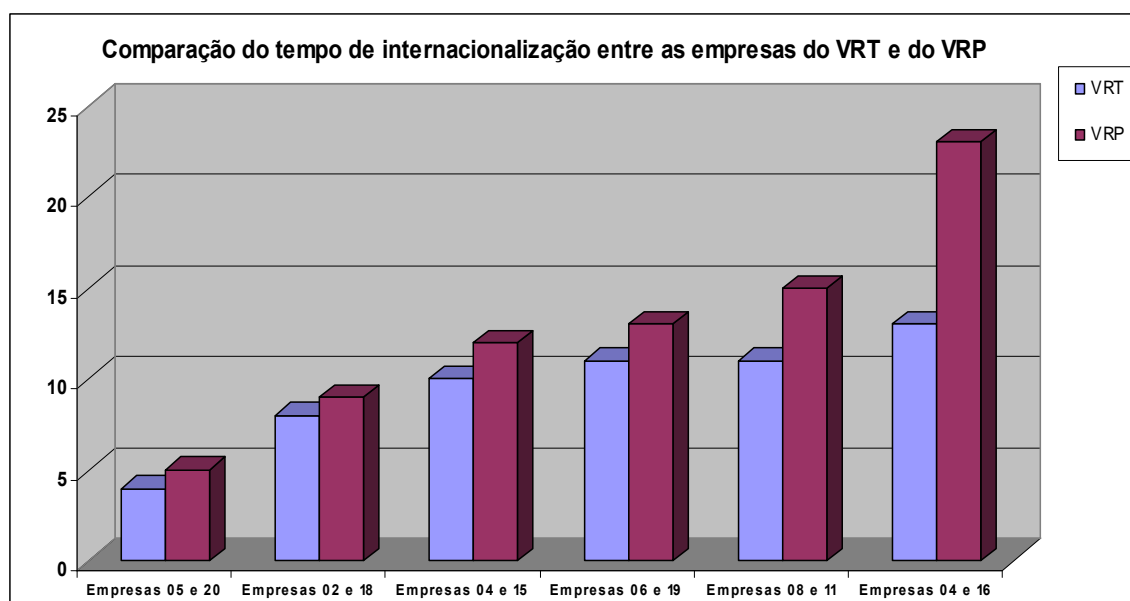
Em relação à frequência das exportações, dez das doze empresas, ou seja, 83,3% delas afirmaram exportar continuamente. Algumas realizam essa atividade desde o início de suas operações e outras somente depois que adquiriram condição para tal. No quadro 22, tem-se uma descrição do tempo (em anos) que a empresa exporta e o tempo (em anos) que a empresa realiza as suas atividades comerciais.

Idade das empresas e tempo de atuação nos mercados internacionais					
Empresa (VRT)	Idade da empresa	Tempo que exporta	Empresa (VRP)	Idade da empresa	Tempo que exporta
Empresa/02	24 anos	8 anos	Empresa/11	30 anos	15 anos
Empresa/04	32 anos	10 anos	Empresa/15	23 anos	12 anos
Empresa/05	7 anos	4 anos	Empresa/16	23 anos	23 anos
Empresa/06	22 anos	11 anos	Empresa/18	10 anos	9 anos
Empresa/08	15 anos	11anos	Empresa/19	15 anos	13 anos
Empresa/10	42 anos	13 anos	Empresa/20	6 anos	5 anos
<b>Tempo médio</b>	<b>26,6 anos</b>	<b>9,5 anos</b>	<b>Tempo médio</b>	<b>17,8 anos</b>	<b>12,8 anos</b>

Quadro 22: Idade das empresas e tempo de atuação nos mercados internacionais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se pelo quadro 22 que, na média, apesar das empresas entrevistadas no VRT operarem a mais tempo no mercado interno, seu tempo médio de atuação nos mercados internacionais é menor. O gráfico 20 traz uma comparação entre as empresas entrevistadas nos *clusters* do VRT e do VRP, em relação aos seus tempos (em anos) de internacionalização.



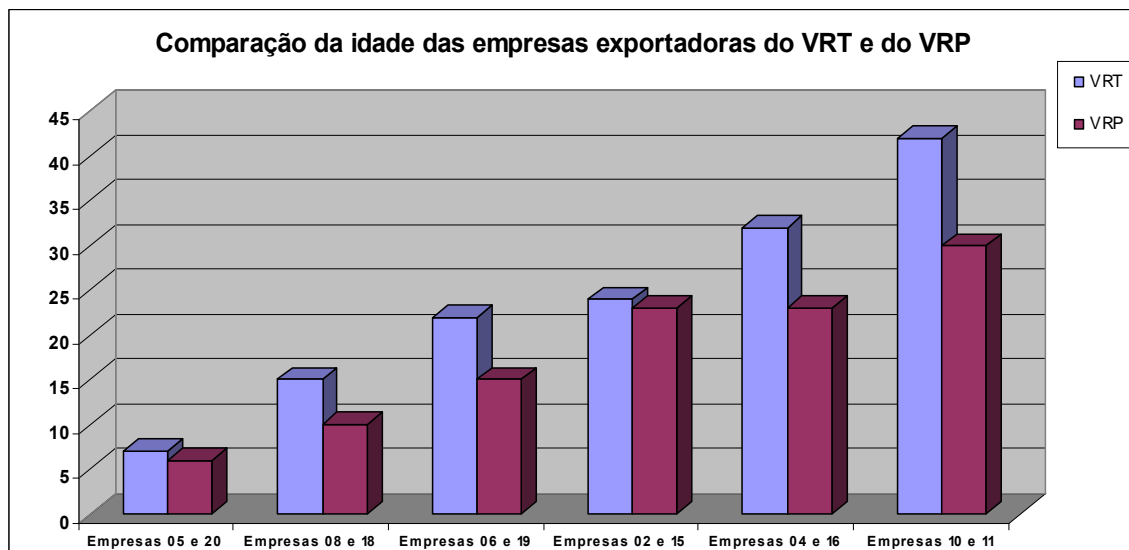
**Gráfico 20: Comparação do tempo de internacionalização entre as empresas do VRT e do VRP.**  
Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de o gráfico 20 mostrar que os dois *clusters* possuem uma evolução similar (pequena diferença) em relação aos tempos de internacionalização de suas empresas quando analisadas duas a duas, as empresas do VRP sempre se internacionalizaram primeiro.

Esse fato fez com que os tempos médios de internacionalização das firmas entrevistadas nos *clusters* do VRP (12,8 anos) sejam um pouco maior do que os tempos encontrados para as firmas do VRT (9,5 anos), como mostra o quadro 22.

O gráfico 21 traz uma comparação entre o tempo de operação (tempo que as empresas atuam no mercado interno) das empresas exportadoras do VRT e do VRP.

Nesse caso, a diferença da média da idade das empresas que exportam no VRT e no VRP é de 8,8 anos.



**Gráfico 21: Comparação da idade das empresas exportadoras do VRT e do VRP.**  
Fonte: Dados da pesquisa.

Comparando-se a idade das empresas exportadoras do VRT e do VRP, duas a duas, nota-se que as empresas do VRT estão operando a mais tempo no mercado interno. A tabela 19 mostra o tempo de internacionalização das empresas do VRT e do VRP em relação aos seus tempos de operação no mercado interno.

Percentual do tempo de internacionalização da empresa em relação ao seu tempo de operação no mercado interno						
Percentual <sup>37</sup>	VRT	(%)	VRP	(%)	Total	(%)
A empresa exporta de 81% a 100% do seu tempo de fundação	00	0%	04	66,6%	04	33,3%
A empresa exporta de 41% a 60% do seu tempo de fundação	02	33,4%	02	33,4%	04	33,4%
A empresa exporta de 21% a 40% do seu tempo de fundação	03	50%	00	0%	03	25%
A empresa exporta de 61% a 80% do seu tempo de fundação	01	16,6%	00	0%	01	8,3%

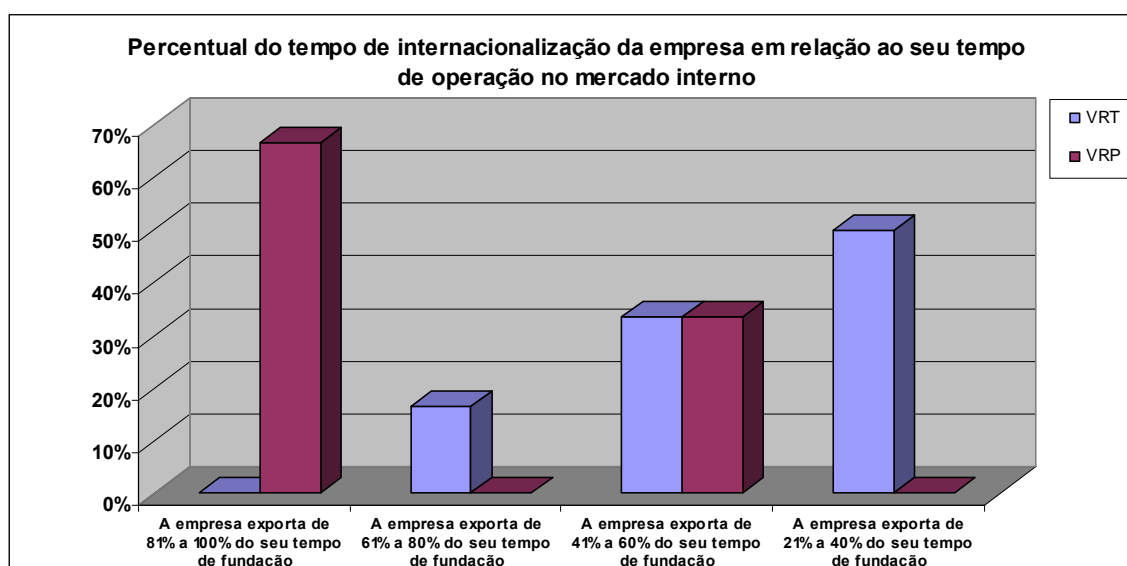
**Tabela 19: Percentual do tempo de internacionalização da empresa em relação ao seu tempo de operação no mercado interno.**

Fonte: Dados da pesquisa.

<sup>37</sup> Para facilitar a compreensão do leitor e evitar problemas de descontinuidade da escala mostrada na tabela 19, definiu-se por elaborá-la utilizando-se somente valores percentuais inteiros. A escala foi limitada aos extremos 21% e 100%, por ser suficiente. Os valores percentuais das divisões dos valores das idades das empresas (quando reais) foram aproximados para o número inteiro mais próximo.

É interessante observar na tabela 19 que, enquanto metade das empresas do *cluster* do VRT entrou no mercado internacional recentemente em relação ao seu tempo de operação no mercado interno, no VRP ocorreu o oposto. Quatro de suas seis empresas, ou seja, 66,6% delas começaram a se internacionalizar logo no início de suas operações comerciais no mercado doméstico.

Com o objetivo de facilitar a análise da tabela 19, elaborou-se o gráfico 22.



**Gráfico 22: Percentual do tempo de internacionalização da empresa em relação ao seu tempo de operação no mercado interno.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de o gráfico 21 mostrar que as empresas exportadoras do VRT atuam há mais tempo no mercado interno do que as empresas do VRP, o gráfico 22 ilustra que a maioria das empresas do VRT se internacionalizou depois das empresas do VRP, ou seja, há quase 10 anos e logo após a crise dos anos 90.

Essas evidências corroboram com o relato do Gestor/12 (2008), em que ele afirmou que o *cluster* do VRP já passou por fortes crises no setor de exportação nas décadas de 70 e 90 e também explicam porque o *cluster* do VRT (por ser mais direcionado ao mercado interno) suportou melhor essas duas crises internacionais.

### 5.6.5 Principais países importadores de calçados das empresas pesquisadas

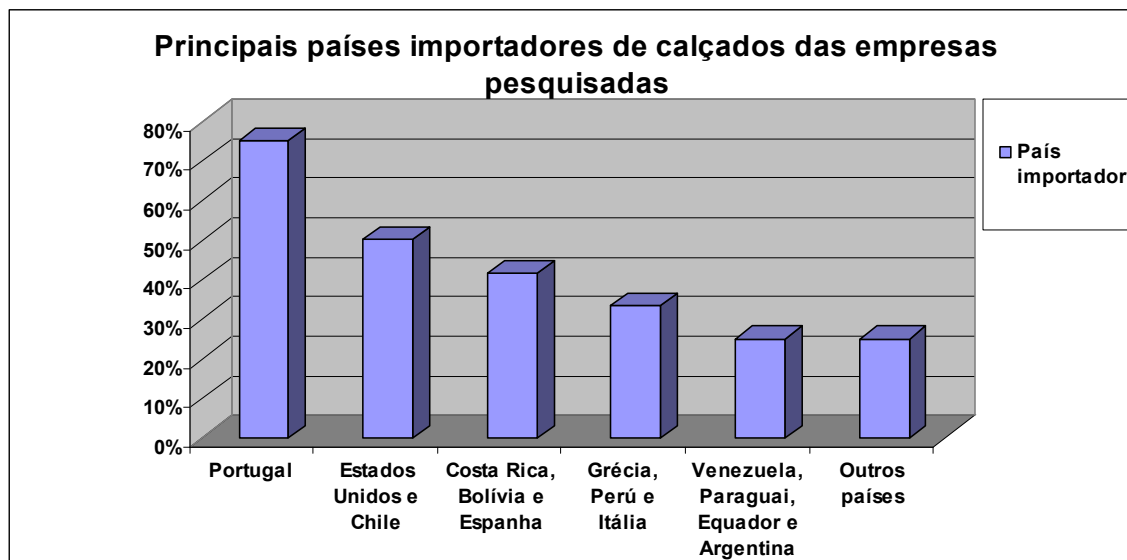
As empresas do VRT e do VRP exportam para vários países e que abrangem os cinco continentes. Devido ao pequeno tamanho da amostra de empresas exportadoras (somente 12 empresas), os percentuais foram calculados utilizando-se uma abordagem geral e representam com que frequência os países foram citados nos resultados da pesquisa. A tabela 20 mostra os países mais citados pelos gestores das empresas do VRT e do VRP.

<b>Principais países importadores de calçados das doze empresas pesquisadas</b>		
<b>Principais países</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>(%) de frequência</b>
Portugal	09	<b>75%</b>
Estados Unidos e Chile	06	<b>50%</b>
Costa Rica, Bolívia e Espanha	05	<b>41,6%</b>
Grécia, Peru e Itália	04	<b>33,3%</b>
Venezuela, Paraguai, Equador e Argentina	03	<b>25%</b>
Outros países	03	<b>25%</b>

**Tabela 20: Principais países importadores de calçados das doze empresas pesquisadas.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Os resultados mostram que o país para o qual as doze firmas pesquisadas (sendo seis em cada *cluster*) mais exportam seus calçados é Portugal (75%), seguido dos Estados Unidos (50%), Chile (50%), Costa Rica (41,6%), Bolívia (41,6%) e Espanha (41,6%). Os países restantes que compram das empresas pesquisadas foram citados somente uma ou duas vezes e todos, conjuntamente, representam percentualmente a 25% das empresas pesquisadas.

Para facilitar a visualização e a comparação dos percentuais de exportação dos países importadores da tabela 20, elaborou-se o gráfico 23.



**Gráfico 23: Principais países importadores de calçados das empresas pesquisadas.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

O gráfico 23 ilustra que, em relação à exportação, o mercado externo mostra-se amplo e globalizado e com muitas opções de clientes e consumidores, ou seja, opções para vários tipos de produtos. Mesmo assim as empresas optam em exportar pequenos volumes de produção devido à instabilidade desses mercados.

#### **5.6.6 Utilização de plano de marketing e de pesquisa de marketing pelas firmas**

Para uma empresa que exporta, é importante que seus profissionais de marketing utilizem-se de planos de marketing e de pesquisas de marketing direcionadas aos mercados internacionais como ferramentas para aumentar a *performance* de suas estratégias de marketing, porque geralmente esses mercados são mais complexos que o mercado interno.

Na tabela 21, mostram-se os resultados em relação às empresas do VRT e do VRP utilizarem, ou não, essas ferramentas no seu planejamento de marketing, quando este é focado para o mercado externo.



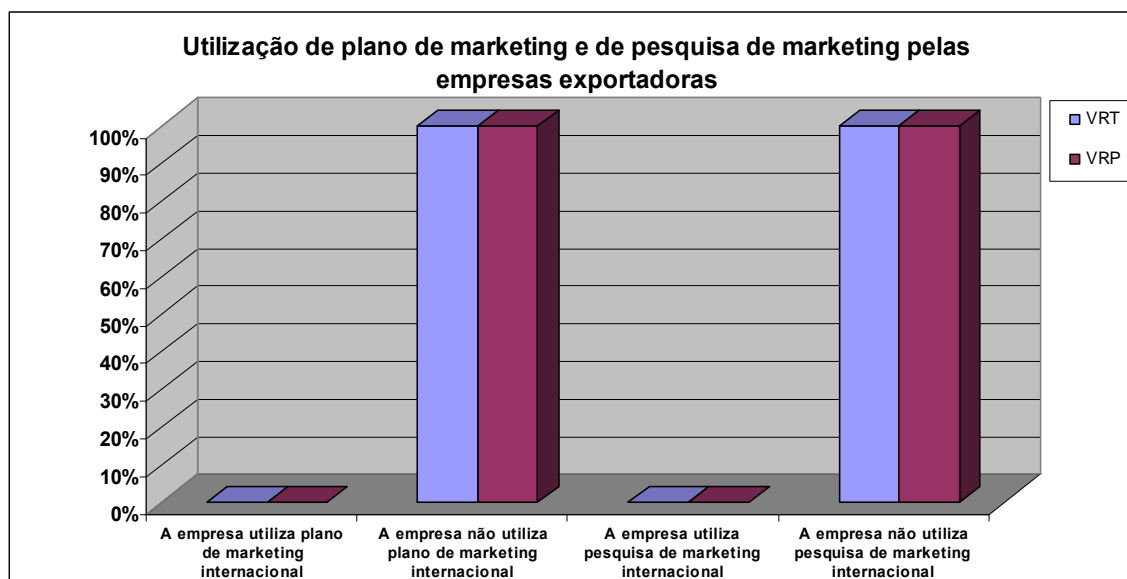
### Utilização de plano de marketing e de pesquisa de marketing pelas empresas

Estratégia de Marketing Internacional	VRT	(%)	VRP	(%)	Total	(%)
A empresa utiliza plano de marketing internacional	00	0%	00	0%	<b>00</b>	<b>0%</b>
A empresa não utiliza plano de marketing internacional	06	100%	06	100%	<b>06</b>	<b>100%</b>
A empresa utiliza pesquisa de marketing internacional	00	0%	00	0%	<b>00</b>	<b>0%</b>
A empresa não utiliza pesquisa de marketing internacional	06	100%	06	100%	<b>06</b>	<b>100%</b>

**Tabela 21: Utilização de plano de marketing e de pesquisa de marketing pelas empresas.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Pelas informações mostradas na tabela 21, observa-se que das doze empresas entrevistadas, nenhuma delas utiliza planos de marketing e pesquisas de marketing direcionadas aos mercados internacionais.

Para uma melhor visualização dos resultados da tabela 21, eles estão ilustrados no gráfico 24.



**Gráfico 24: Utilização de plano de marketing e de pesquisa de marketing pelas empresas exportadoras.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Para os Gestores 19 e 20 (2008), as MPME's não têm recursos financeiros para investir na utilização destas ferramentas de marketing.

O Gestor/10 (2008) informou que obtém as informações dos mercados internacionais por intermédio de seus clientes e representantes.

Observa-se que independentemente do tamanho das empresas exportadoras, elas não investem recursos na elaboração de seus planejamentos internacionais de marketing; logo, não há relação direta entre essas duas variáveis.

### 5.6.7 Classificação das estratégias de marketing das empresas exportadoras

Observando-se a tabela 22 e comparando-a à classificação de Kotabe e Helsen<sup>38</sup> (2000), descobre-se que 83,4% das empresas entrevistadas atuam somente no primeiro estágio (orientação etnocêntrica) e no segundo estágio (orientação endocêntrica).

<b>Classificação das estratégias de marketing das empresas exportadoras</b>						
<b>Estratégia adotada pela empresa</b>	<b>VRT</b>	<b>(%)</b>	<b>VRP</b>	<b>(%)</b>	<b>Total</b>	<b>(%)</b>
<b>A empresa adota uma estratégia global, ou seja, desconsidera as diferenças culturais dos locais para onde o produto está sendo exportado.</b>	06	100%	04	66,6%	<b>10</b>	<b>83,4%</b>
<b>As estratégias de marketing são elaboradas sob medida para cada país, pois se leva em conta fortemente o fator cultural para onde o produto está sendo exportado.</b>	00	0%	02	33,3%	<b>02</b>	<b>16,6%</b>
<b>As estratégias de marketing são elaboradas em base regional, ou seja, desenvolvida para um agrupamento de países com culturas semelhantes.</b>	00	0%	00	0%	<b>00</b>	<b>0%</b>

**Tabela 22: Classificação das estratégias de marketing das empresas exportadoras.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

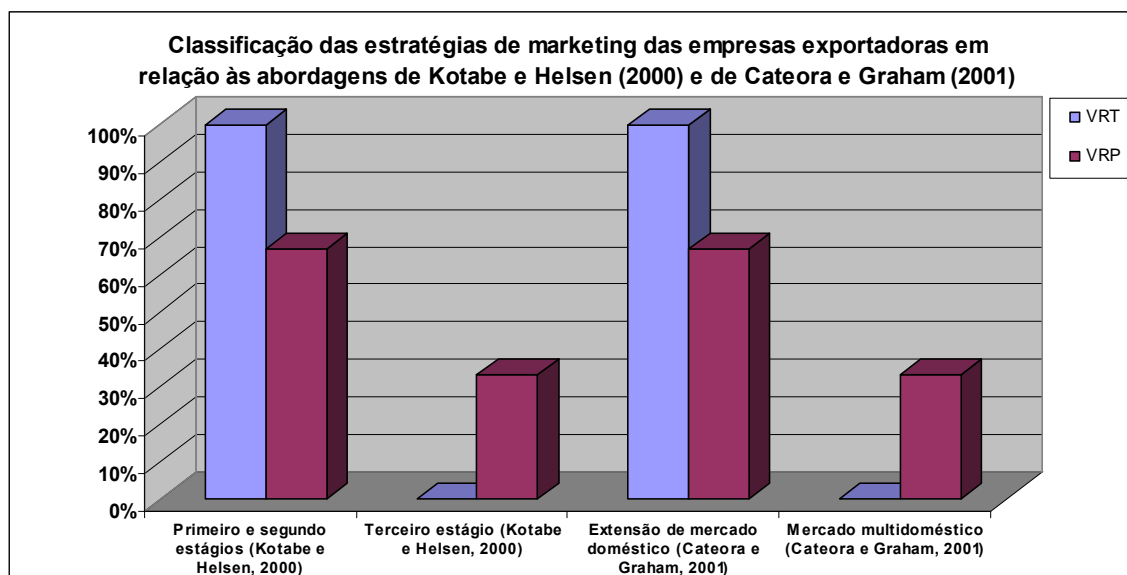
Apenas 16,6% das empresas entrevistadas e pertencentes exclusivamente ao VRP chegam a atuar no terceiro estágio (orientação policêntrica).

É interessante destacar que, na abordagem de Kotabe e Helsen (2000), existem cinco estágios na evolução do marketing internacional de uma empresa, relacionado às estratégias de elaboração de produtos.

<sup>38</sup> A teoria que descreve a abordagem de Kotabe e Helsen (2000) está disponível no tópico 2.4.3.

Em relação à abordagem de Cateora e Graham<sup>39</sup> (2001), 83,4% das empresas do VRT e do VRP utilizam o conceito de *extensão de mercado doméstico* e somente 16,6% estão enquadradas no conceito de *mercado multidoméstico*.

Para facilitar a comparação da classificação entre as firmas dos *clusters*, elaborou-se o gráfico 25. Esse gráfico ilustra os estágios onde estão atualmente as estratégias de marketing internacional utilizadas pelas firmas do VRT e do VRP, em relação às abordagens de Kotabe e Helsen (2000) e de Cateora e Graham (2001).



**Gráfico 25: Classificação das estratégias de marketing das empresas exportadoras em relação às abordagens de Kotabe e Helsen (2000) e de Cateora e Graham (2001).**

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que todas as empresas do VRT atuam somente no primeiro e no segundo estágios (ou extensão de mercado doméstico), ou seja, não possuem como foco os mercados internacionais.

No caso das empresas do VRP, 33,3% atuam no terceiro estágio (mercado multidoméstico), mas a maioria se encontra na mesma condição das empresas do VRT. Essas evidências mostram que as empresas não investem na elaboração de

<sup>39</sup> A base conceitual que detalha abordagem de Cateora e Graham (2001) está descrita no tópico 2.4.3.

plano de marketing e de pesquisa de marketing, ou seja, instrumentos de marketing direcionados aos mercados internacionais.

### 5.6.8 Canais de distribuição utilizados nos mercados internacionais

Existem algumas maneiras das empresas distribuírem seus produtos nos mercados internacionais. Na tabela 23, apresenta-se o percentual de frequência dos canais de distribuição que são utilizados pelas empresas do VRT e do VRP.

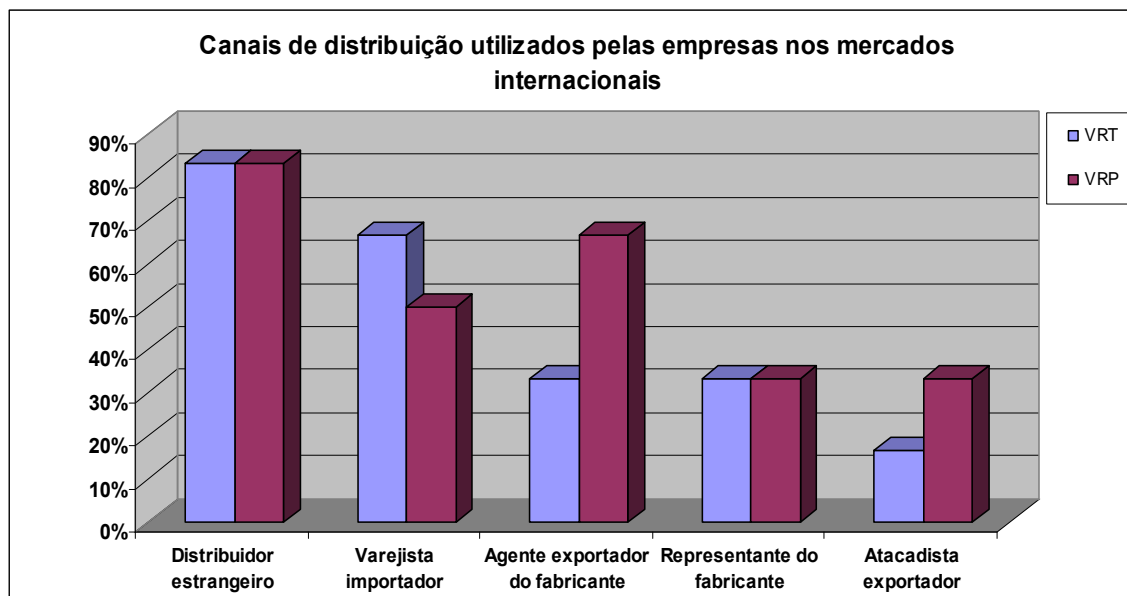
<b>Canais de distribuição utilizados pelas empresas nos mercados internacionais</b>						
<b>Tipos de canais de distribuição<sup>40</sup></b>	<b>Frequência (VRT)</b>	<b>(%) VRT</b>	<b>Frequência (VRP)</b>	<b>(%) VRP</b>	<b>Total</b>	<b>(%) médio</b>
Distribuidor estrangeiro	05	83,3%	05	83,3%	<b>10</b>	<b>83,3%</b>
Varejista importador	04	66,6%	03	50,0%	<b>07</b>	<b>58,3%</b>
Agente exportador do fabricante	02	33,3%	04	66,6%	<b>06</b>	<b>50,0%</b>
Representante do fabricante	02	33,3%	02	33,3%	<b>04</b>	<b>33,3%</b>
Atacadista exportador	01	16,6%	02	33,3%	<b>03</b>	<b>25,0%</b>

**Tabela 23: Canais de distribuição utilizados pelas empresas nos mercados internacionais.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Para facilitar a análise da tabela 23, elaborou-se o gráfico 26, que ilustra os percentuais de frequência dos canais de distribuição utilizados pelas empresas do VRT e do VRP nos mercados internacionais. Observa-se que, tanto no VRT quanto no VRP, os canais de distribuição mais utilizados pelas empresas são os distribuidores estrangeiros (83,3%). Como segunda opção de preferência de canais de distribuição, o VRT utiliza os varejistas exportadores e o VRP os agentes exportadores dos fabricantes, ambos com 66,6%.

<sup>40</sup> A definição dos canais de distribuição segundo Cateora e Graham (2001) está detalhada na questão N<sup>o</sup> 9 da seção B do questionário disponível no Apêndice A. É importante salientar que os gestores, durante as entrevistas, poderiam citar mais de um canal de distribuição e incluir nos resultados desse tópico outros tipos de canais que não estavam presentes no questionário. Nos resultados da tabela 23, não foram incluídos outros canais de distribuição, pois as opções oferecidas mostraram-se (na opinião dos entrevistados) coletivamente exaustivas.



**Gráfico 26: Canais de distribuição utilizados pelas empresas nos mercados internacionais.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

O canal de distribuição em que houve a maior diferença percentual foi o agente exportador do fabricante. O canal menos utilizado no VRT é o dos atacadistas exportadores. Numa abordagem geral entre todas as empresas exportadoras, os dois canais de distribuição mais utilizados foram: distribuidor estrangeiro e varejista importador com 88,3% e 58,3% de preferências pelas empresas, respectivamente.

#### **5.6.9 Viabilidade e participação das empresas na cooperação de exportação**

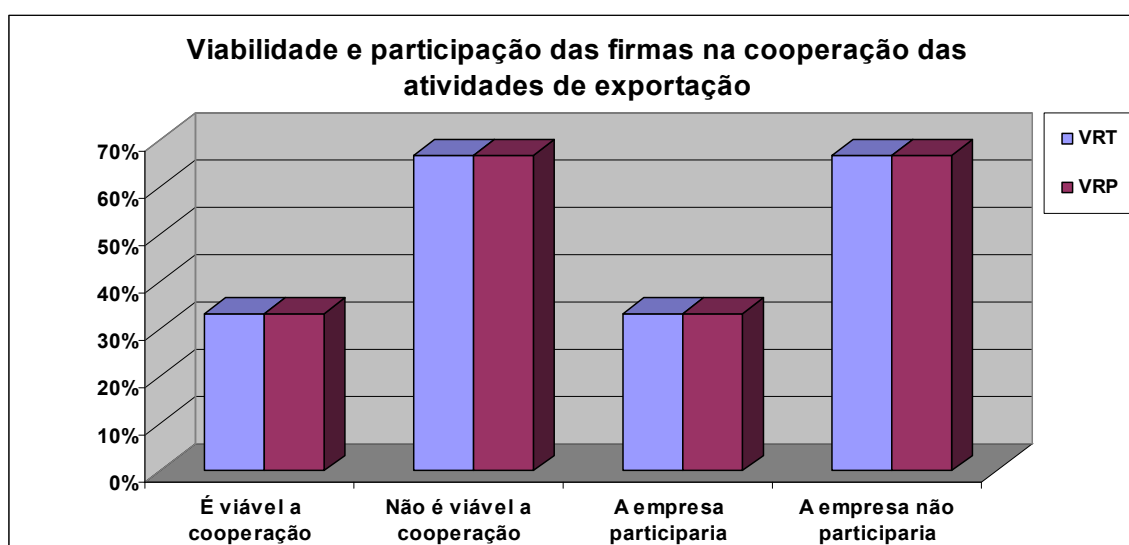
Existem algumas atividades de exportação que, se realizadas de forma cooperada pelas empresas, podem trazer vantagens e baixar custos devido, principalmente, ao ganho de escala.

Na tabela 24, tem-se um panorama da viabilidade e da pré-disposição à participação dos gestores do VRT e do VRP em realizar estratégias cooperadas na gestão do marketing internacional de suas empresas.

<b>Viabilidade e participação das firmas na cooperação das atividades de exportação</b>						
<b>Viabilidade e disposição à participação</b>	<b>VRT</b>	<b>(%)</b>	<b>VRP</b>	<b>(%)</b>	<b>Total</b>	<b>(%)</b>
É viável a cooperação	02	33,3%	02	33,3%	<b>04</b>	<b>33,3%</b>
Não é viável a cooperação	04	66,6%	04	66,6%	<b>08</b>	<b>66,6%</b>
A empresa participaria	02	33,3%	02	33,3%	<b>04</b>	<b>33,3%</b>
A empresa não participaria	04	66,6%	04	66,6%	<b>08</b>	<b>66,6%</b>

**Tabela 24: Viabilidade e participação das firmas na cooperação das atividades de exportação.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Para facilitar a visualização dos percentuais apresentados na tabela 24, elaborou-se o gráfico 27.



**Gráfico 27: Viabilidade e participação das firmas na cooperação das atividades de exportação.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Pelos resultados da pesquisa, somente 33,3% dos gestores entrevistados acham que é possível cooperar em estratégias de marketing internacional. Os que não aprovam, relatam em suas opiniões os motivos do porquê a cooperação não funcionaria.

O Gestor/02 (2008) coloca que o setor é muito competitivo. A sua empresa já participou de um consórcio de exportação, mas este não durou mais de dois anos.

Em sua opinião, os produtos fabricados pelas empresas do VRT são similares e fica muito complicado cooperar em estratégias de exportação e de marketing internacional.

O Gestor/04 (2008) relata que a sua marca e o seu produto são exclusivos e não aceitaria cooperar em atividades de exportação. Somente se a cooperação for realizada com outras linhas de produtos, como por exemplo, óculos ou roupas.

Para o Gestor/06 (2008) é complicado cooperar nas atividades de exportação, pois existe, inclusive, segredo em relação a clientes. Quando se realizam feiras, muitas empresas não indicam os seus melhores clientes ao SINCASJB (*projeto comprador* - item 5.4.1) com receio de ter que mostrá-los para as outras empresas do *cluster*.

O Gestor/15 (2008) destaca que, para as médias empresas, é mais interessante realizar as estratégias de exportação de forma individual.

O Gestor/16 (2008) diz que, atualmente, algumas empresas estão estabelecendo seus distribuidores no exterior, tornando as atividades de exportação e de marketing (internacional) totalmente individualizadas.

No próprio *cluster* do VRP, os filhos de proprietários das empresas estão indo morar em outros países para gerenciar esta atividade. Infelizmente, o individualismo é uma característica muito comum no setor calçadista (GESTOR/16, 2008).

## **5.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO MERCADO INTERNO**

O objetivo desse tópico é identificar quais são as estratégias de marketing direcionadas ao mercado interno e que são utilizadas pelas empresas do VRT e do VRP. Serão abordadas estratégias referentes aos seguintes conteúdos, a saber: utilização de site pelas empresas, planejamento de marketing, pesquisa de

marketing, adaptação de produtos, promoção, canais de comunicação, formação de preços, canais de vendas e participação em feiras pelas empresas. Resalta-se que a abordagem de apresentação dos resultados desse tópico não será modificada em relação à forma de apresentação dos resultados até aqui descritos.

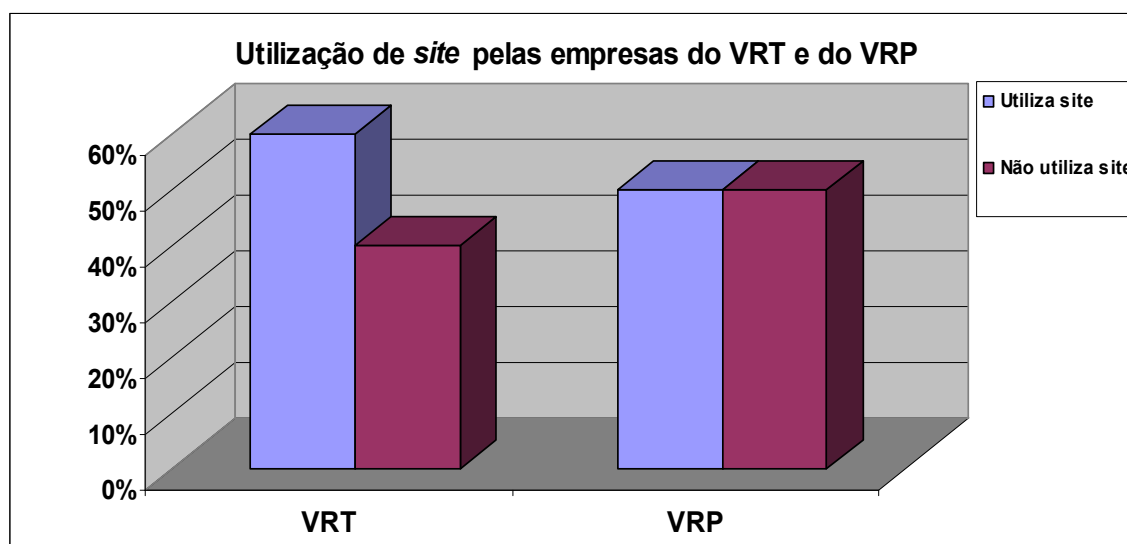
### 5.7.1 Utilização de *site* pelas empresas do VRT e do VRP

Na tabela 25 mostra-se uma comparação entre as empresas do VRT e do VRP, em relação a elas utilizarem, ou não, um *site* como ferramenta de marketing.

Utilização de <i>site</i> pelas empresas do VRT e do VRP						
Percentual	VRT	(%)	VRP	(%)	Total	(%)
A empresa utiliza <i>site</i>	06	60%	05	50%	11	55%
A empresa não utiliza <i>site</i>	04	40%	05	50%	09	45%

**Tabela 25: Utilização de *site* pelas empresas do VRT e do VRP.**  
Fonte: Dados da pesquisa.

Para facilitar a comparação entre os dois *clusters*, elaborou-se o gráfico 28.



**Gráfico 28: Utilização de *site* pelas empresas do VRT e do VRP.**  
Fonte: Dados da pesquisa.



O gráfico 28 ilustra que o percentual de empresas que não utilizam *site* nos dois *clusters* é considerável. No VTP, metade das empresas entrevistadas não utiliza *site*. No VRT, o percentual das empresas que não utilizam *site* chega a 40%.

Os Gestores 01 e 07 (2008) disseram que seus *sites* estão sendo elaborados. Os Gestores 03 e 13 (2008) afirmam que o motivo de não possuírem *site* é o custo e o Gestor/05 (2008) relata que há facilidade da concorrência em copiar os modelos pelo *site*. Para o Gestor/03 (2008), uma forma de evitar a cópia seria a elaboração de um *site* com proteção de senha, mas o custo desse produto é elevado, impedindo que empresas com poucos recursos financeiros optem por esta alternativa.

É interessante verificar se há relação entre o porte das firmas e o fato delas utilizarem *site* ou não. Para realizar essa análise<sup>41</sup>, elaborou-se a tabela 26.

<b>Utilização de <i>site</i> pelas empresas em relação ao seu porte (classificação SEBRAE)</b>						
	<b>Micro empresa</b>	<b>(%)</b>	<b>Pequena empresa</b>	<b>(%)</b>	<b>Média empresa</b>	<b>(%)</b>
Utiliza <i>site</i>	00	0%	04	44,4%	07	87,5%
Não utiliza <i>site</i>	03	100%	05	55,6%	01	12,5%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>	<b>09</b>	<b>100%</b>	<b>08</b>	<b>100%</b>
<b>Utilização de <i>site</i> pelas empresas em relação ao seu porte (classificação BNDES/BRDE)</b>						
	<b>Empresa de pequeno porte</b>	<b>(%)</b>	<b>Pequena empresa</b>	<b>(%)</b>	<b>Média empresa</b>	<b>(%)</b>
Utiliza <i>site</i>	01	16,6%	04	50,0%	06	100,0%
Não utiliza <i>site</i>	05	83,4%	04	50,0%	00	0,0%
<b>Total</b>	<b>06</b>	<b>100%</b>	<b>08</b>	<b>100%</b>	<b>06</b>	<b>100%</b>

**Tabela 26: Utilização de *site* pelas empresas em relação ao seu porte.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

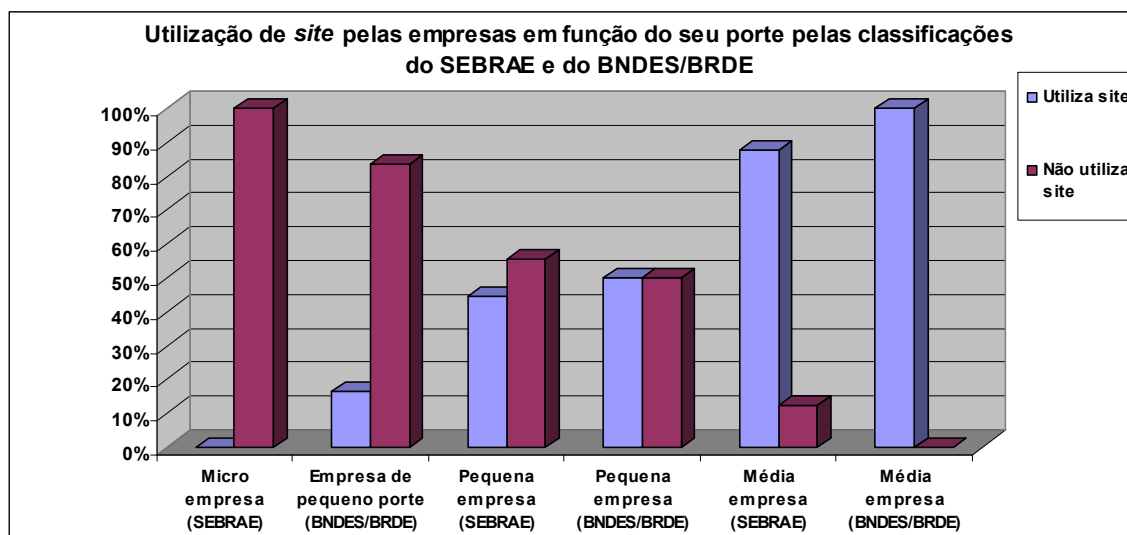
Na tabela 26, optou-se por relacionar o porte das empresas utilizando-se as duas classificações descritas no item 4.1.5. O objetivo é de investigar se a classificação influencia na relação entre o porte das empresas e o fato delas, utilizarem *site* ou não.

Observa-se que na classificação do SEBRAE, 100% das micro empresas entrevistadas não utilizam *site*. Nas pequenas empresas, mais da metade (55,4%)

<sup>41</sup> Pelo fato do porte das empresas se apresentarem em três subdivisões (micro, pequenas e médias) e devido ao pequeno tamanho da amostra, optou-se por, nessa análise, apresentar os resultados somente em uma abordagem geral e não de forma particular direcionada a cada *cluster* pesquisado.

também não utilizam *site* e nas médias empresas a situação se inverte, ou seja, praticamente todas as empresas utilizam *site* (87,5%). Em relação à classificação pelo BNDES/BRDE, 83,4% das firmas de pequeno porte não utilizam *site*. No caso das pequenas empresas este percentual é de 50% e considerando-se as médias empresas a situação se inverte, sendo que, todas as empresas utilizam *site*.

Para facilitar essa análise, elaborou-se o gráfico 29, que relaciona o porte das empresas com o fato de estas utilizarem, ou não, *site* como ferramenta de marketing.



**Gráfico 29: Uso de *site* pelas empresas em função do seu porte pelas classificações do SEBRAE e do BNDES/BRDE.**

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 29 mostra uma forte relação entre o porte das empresas e o fato destas utilizarem *site* (independentemente da classificação), ou seja, as empresas do VRT e do VRP vão crescendo e investindo recursos na elaboração de *sites*.

### 5.7.2 Utilização de pesquisa de marketing e de plano de marketing pelas firmas

No mercado competitivo do setor calçadista é importante que as empresas (independentemente do seu porte) direcionem de forma eficaz seus esforços de

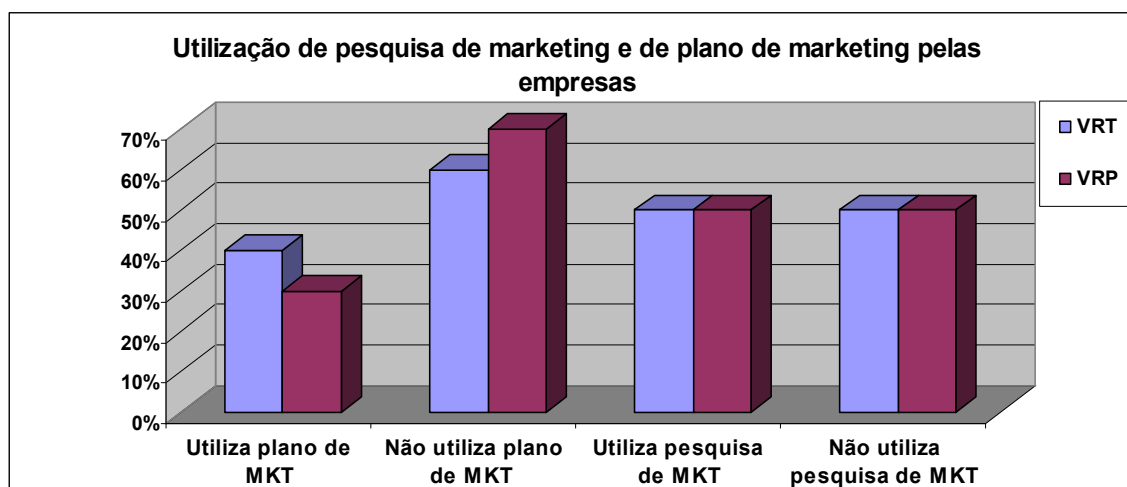
marketing. A utilização de planos de marketing e de pesquisas de marketing auxilia os gestores a aplicarem de forma mais eficaz e precisa as estratégias de marketing de suas empresas, economizando principalmente recursos humanos e financeiros, entre outros.

Na tabela 27, estão descritos os resultados das empresas em relação a utilizarem, ou não, planos de marketing e pesquisa de marketing no seu planejamento de marketing, sendo este direcionado ao mercado interno.

<b>Utilização de pesquisa de marketing e de plano de marketing pelas empresas</b>						
<b>Utilização da estratégia</b>	<b>VRT</b>	<b>(%)</b>	<b>VRP</b>	<b>(%)</b>	<b>Total</b>	<b>Media (%)</b>
A empresa não utiliza plano de marketing	06	60%	07	70%	<b>13</b>	<b>65%</b>
A empresa utiliza plano de marketing	04	40%	03	30%	<b>07</b>	<b>35%</b>
A empresa utiliza pesquisa de marketing	05	50%	05	50%	<b>10</b>	<b>50%</b>
A empresa não utiliza pesquisa de marketing	05	50%	05	50%	<b>10</b>	<b>50%</b>

**Tabela 27: Utilização de pesquisa de marketing e de plano de marketing pelas empresas.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Para facilitar a análise da tabela 27, elaborou-se o gráfico 30, onde se comprara os percentuais de utilização de plano de marketing e de pesquisa de marketing das empresas pesquisadas no VRT e no VRP.



**Gráfico 30: Utilização de pesquisa de marketing e de plano de marketing pelas empresas.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Observa-se pelo gráfico 30 que somente a metade das empresas do VRT e do VRP utiliza pesquisa de marketing em suas estratégias de gestão. Nos dois *clusters*, a maioria das empresas não utiliza plano de marketing. No VRP, somente 30% das firmas utiliza plano de marketing e no VRT esse percentual é de 40%.

Com o objetivo de investigar se há alguma relação<sup>42</sup> entre o porte das empresas e a utilização de plano de marketing e de pesquisa de marketing pelas mesmas, elaboraram-se as tabelas 28 e 29.

As tabelas 28 e 29 relacionam o porte das empresas (pelas classificações do SEBRAE e do BNDES/BRDE, respectivamente) com a utilização de plano de marketing e de pesquisa de marketing pelas mesmas, numa abordagem geral.

<b>Utilização de plano de marketing e de pesquisa de marketing pelas empresas em relação ao seu porte (classificação SEBRAE)</b>						
	<b>Micro empresa</b>	<b>(%)</b>	<b>Pequena empresa</b>	<b>(%)</b>	<b>Média empresa</b>	<b>(%)</b>
Utiliza plano de MKT	01	33,3%	01	11,1%	05	62,5%
Não utiliza plano de MKT	02	66,7%	08	88,9%	03	37,5%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>	<b>09</b>	<b>100%</b>	<b>08</b>	<b>100%</b>
Utiliza pesquisa de MKT	01	33,3%	03	33,3%	06	75%
Não utiliza pesquisa de MKT	02	66,7%	06	66,7%	02	25%
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>	<b>09</b>	<b>100%</b>	<b>08</b>	<b>100%</b>

**Tabela 28: Utilização de plano de marketing e de pesquisa de marketing pelas empresas em relação ao seu porte (classificação SEBRAE).**

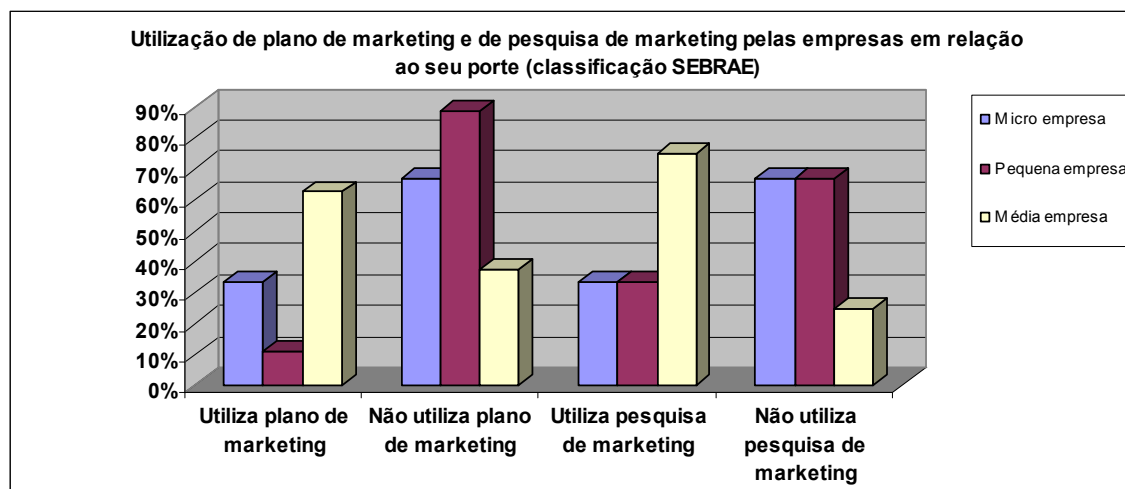
**Fonte: Dados da pesquisa.**

A tabela 28<sup>43</sup> mostra que somente 33,3% das micro e 11,1% das pequenas empresas possuem recursos para investir na elaboração de planos de marketing. Em relação às médias empresas esse percentual eleva-se para 62,5%. O mesmo fenômeno ocorre quando se trata de utilizar pesquisa de marketing, ou seja, somente

<sup>42</sup> Devido ao pequeno número de empresas pesquisadas em cada *cluster*, decidiu-se por investigar a relação entre a utilização de plano de marketing e de pesquisa de marketing e o porte das firmas, utilizando-se toda a amostra.

<sup>43</sup> Pelo fato de o número de empresas variar em relação ao porte, o percentual deste foi calculado em relação ao total do número de empresas do próprio porte. Essa observação também é válida para as tabelas 28 e 29.

33,3% das micro e pequenas empresas a utilizam. Mas, quando foca-se nas médias empresas, esse percentual cresce para 75%. No gráfico 31, estão ilustrados os resultados da tabela 28, com o objetivo de facilitar o seu entendimento.



**Gráfico 31: Utilização de plano de marketing e de pesquisa de marketing pelas empresas em relação ao seu porte (classificação SEBRAE).**  
Fonte: Dados da pesquisa.

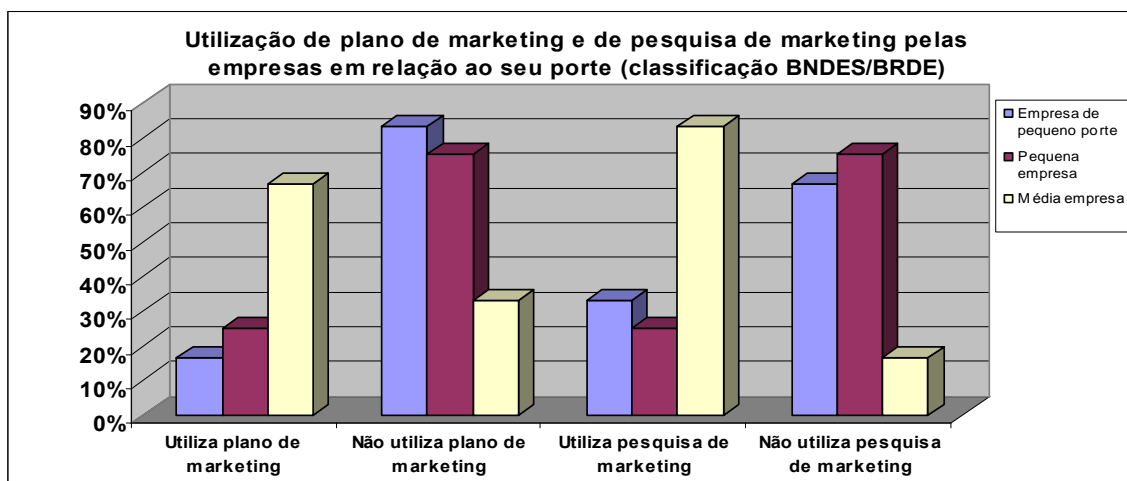
Baseando-se no gráfico 31, observa-se que as empresas, quando crescem, tendem a utilizar com mais freqüência pesquisas de marketing e planos de marketing em seu planejamento de marketing para torná-lo mais preciso e eficaz.

A tabela 29 traz essa análise, utilizando a classificação do BNDES/BRDE para o porte das empresas.

<b>Utilização de plano de marketing e de pesquisa de marketing pelas empresas em relação ao seu porte (classificação BNDES/BRDE)</b>						
	<b>Empresa de pequeno porte</b>	<b>(%)</b>	<b>Pequena empresa</b>	<b>(%)</b>	<b>Média empresa</b>	<b>(%)</b>
Utiliza plano de MKT	01	16,6%	02	25%	04	66,7%
Não utiliza plano de MKT	05	83,4%	06	75%	02	33,3%
<b>Total</b>	<b>06</b>	<b>100%</b>	<b>08</b>	<b>100%</b>	<b>06</b>	<b>100%</b>
Utiliza pesquisa de MKT	02	33,3%	02	25%	05	83,4%
Não utiliza pesquisa de MKT	04	66,7%	06	75%	01	16,6%
<b>Total</b>	<b>06</b>	<b>100%</b>	<b>08</b>	<b>100%</b>	<b>06</b>	<b>100%</b>

**Tabela 29: Utilização de plano de marketing e de pesquisa de marketing pelas empresas em relação ao seu porte (classificação BNDES/BRDE).**  
Fonte: Dados da pesquisa.

Com o intuito de facilitar a análise da tabela 29, elaborou-se o gráfico 32, que relaciona a utilização pelas empresas de plano de marketing e de pesquisa de marketing, em relação ao seu porte, pela classificação do BNDES/BRDE.



**Gráfico 32: Utilização de plano de marketing e de pesquisa de marketing pelas empresas em relação ao seu porte (classificação BNDES/BRDE).**

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando-se o gráfico 32 percebe-se que, como ocorreu no gráfico 31, independentemente do tipo de classificação (SEBRAE ou BNDS/BRDE), as micro empresas (ou empresas de pequeno porte) e as pequenas empresas não investem na utilização de planos de marketing e de pesquisas de marketing para planejar e focar as suas estratégias (de marketing).

O percentual de utilização dessas ferramentas só se mostrou considerável nas empresas de porte médio (62,5% e 66,7% para a utilização de planos de marketing e 75% e 83,4% para a utilização de pesquisa de marketing) nas classificações do porte das empresas pelo SEBRAE e pelo BNDES/BRDE, respectivamente. Observa-se que somente as médias empresas, em sua maioria, têm recursos para investir nessas estratégias. Os Gestores 03, 14, 15 e 17 (2008) não investem em planejamento de marketing, pois afirmam que há outras prioridades na ordem de aplicação de seus recursos financeiros.

### 5.7.3 Estratégias de adaptação dos produtos no mercado interno

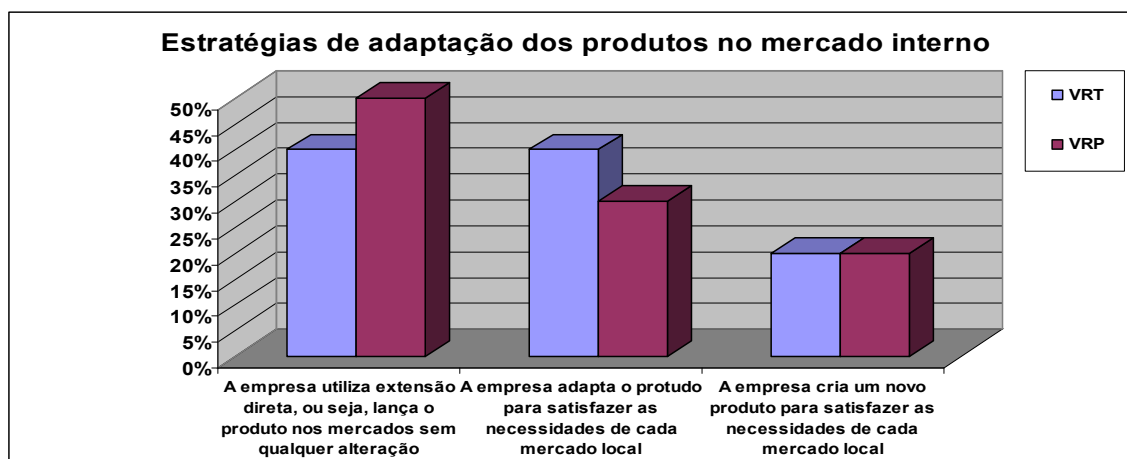
Neste item, investiga-se se as empresas levam em consideração as características dos diferentes mercados (como as diferenças culturais e de clima), adaptando ou não o calçado produzido para a região. A tabela 30 mostra quais estratégias as firmas do VRT e do VRP utilizam na elaboração dos seus produtos.

Estratégias de adaptação dos produtos no mercado interno						
Descrição da estratégia <sup>44</sup> de produto	VRT	(%)	VRP	(%)	Total	Total (%)
A empresa utiliza extensão direta, ou seja, lança o produto nos mercados sem qualquer alteração	04	40%	05	50%	9	45%
A empresa adapta o produto para satisfazer as necessidades de cada mercado local	04	40%	03	30%	7	35%
A empresa cria um novo produto para satisfazer as necessidades de cada mercado local	02	20%	02	20%	4	20%

**Tabela 30: Estratégias de adaptação dos produtos no mercado interno.**

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 33<sup>45</sup> ilustra uma comparação das estratégias de adaptação de produto entre as empresas do VRT e do VRP.



**Gráfico 33: Estratégias de adaptação dos produtos no mercado interno.**

Fonte: Dados da pesquisa.

<sup>44</sup> Apesar de os gestores terem a opção de sugerir outras estratégias que não tenham sido consideradas durante a elaboração do questionário (Apêndice A – seção C – questão N<sup>o</sup> 4), este fato não se consumou, mostrando que as opções oferecidas foram suficientes e coletivamente exaustivas. Para evitar a replicação de informações, destaca-se que essa observação é válida para as estratégias descritas nos tópicos 5.7.4, 5.7.5, 5.7.7, 5.7.8 e 5.7.9.

<sup>45</sup> Para facilitar a visualização e a comparação entre os resultados dos *clusters* do VRT e do VRP, mostrados nos gráficos 33, 34, 35, 36, 37, 38 e 39, optou-se por não se apresentar os resultados dos valores médios (%) das tabelas presentes nos tópicos 5.7.3, 5.7.4, 5.7.5, 5.7.6, 5.7.7, 5.7.8 e 5.7.9.

O gráfico 33 evidencia que, tanto no VRT quanto no VRP, as estratégias de adaptação de produto são semelhantes, sendo que, na média, o maior percentual de empresas (45%) utiliza extensão direta, ou seja, não adapta os seus produtos para os diferentes mercados. Somente 20% das empresas (numa abordagem geral) preocupam-se realmente em criar novas linhas de produtos para satisfazer os diferentes mercados e 35% delas realizam algumas adaptações, conforme a exigência dos seus clientes. Nas entrevistas com os gestores, observou-se que eles têm opiniões distintas referentes a essa estratégia.

O que algumas empresas fazem, conforme o Gestor/03 (2008), é lançar a coleção antecipadamente nas feiras, observar os produtos que tem potencial de venda e criar as adaptações necessárias.

Na opinião do Gestor/16 (2008), somente as empresas com marca consolidada no mercado podem *se dar ao luxo* de utilizar extensão direta. As empresas que precisam vender normalmente adaptam seus produtos ou criam novos modelos para satisfazer as necessidades dos seus clientes.

#### **5.7.4 Estratégias de promoção dos produtos no mercado interno**

Muitas vezes é necessário que as empresas do setor calçadista baixem os preços, principalmente na época de poucos pedidos. As empresas normalmente desenvolvem linhas mais baratas e fazem promoções para os lojistas comprarem seus produtos. Nesse item, investiga-se se as estratégias de promoção sofrem diferenciação conforme a localização do mercado onde são direcionadas.

A tabela 31 mostra as estratégias das promoções utilizadas pelas firmas no mercado interno.



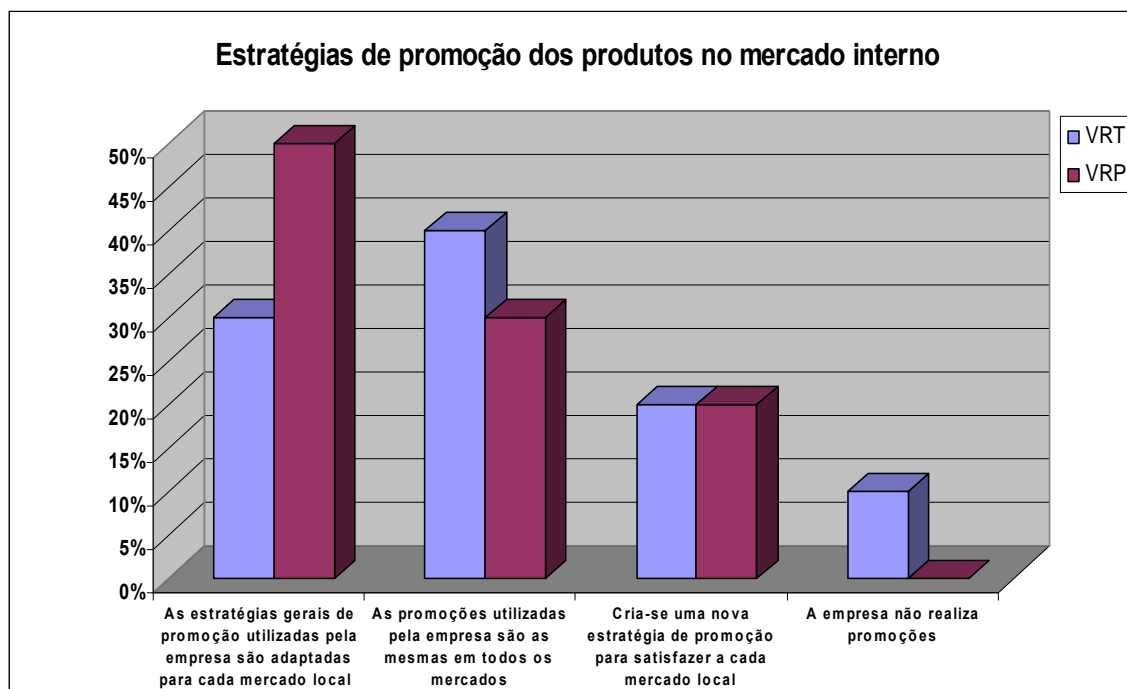
<b>Estratégias de promoção dos produtos no mercado interno</b>						
<b>Descrição da estratégia de promoção</b>	<b>VRT</b>	<b>(%)</b>	<b>VRP</b>	<b>(%)</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
As estratégias gerais de promoção utilizadas pela empresa são adaptadas para cada mercado local	03	30%	05	50%	<b>8</b>	<b>40%</b>
As promoções utilizadas pela empresa são as mesmas em todos os mercados	04	40%	03	30%	<b>7</b>	<b>35%</b>
Cria-se uma nova estratégia de promoção para satisfazer cada mercado local	02	20%	02	20%	<b>4</b>	<b>20%</b>
A empresa não realiza promoções	01	10%	00	0%	<b>1</b>	<b>5%</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Tabela 31: Estratégias de promoção dos produtos no mercado interno.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se pelos resultados apresentados na tabela 31 que as estratégias das promoções dos produtos possuem diferença em relação aos *clusters* do VRT e do VRP (principalmente em relação às estratégias mais utilizadas).

Para facilitar a visualização dos dados da tabela 31 e a comparação entre as estratégias utilizadas pelas empresas do VRT e do VRP, elaborou-se o gráfico 34.



**Gráfico 34: Estratégias de promoção dos produtos no mercado interno.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se o gráfico 34, observa-se que há diferença entre as estratégias de promoções utilizadas pelas empresas do VRT e do VRP. Metade das empresas

do VRP, ou seja, 50% delas adaptam suas promoções aos mercados locais, enquanto que nas empresas do VRT esse percentual é de apenas 30%.

No VRT, 40% das empresas utilizam as mesmas estratégias de promoção para todos os mercados, enquanto que no VRP esse percentual é de 30%. Somente uma empresa, e que se situa no VRT, não realiza promoções.

Conforme os Gestores 09, 13, 16, 17, 18 e 19 (2008) existem dois fatores que devem ser considerados nas promoções, a saber: as diferentes alíquotas de impostos por estado de destino da mercadoria e o volume que está sendo negociado.

Esses dois fatores podem influenciar de maneira significativa na estratégia das promoções realizadas pelas empresas calçadistas.

### 5.7.5 Canais de comunicação utilizados pelas empresas no mercado interno

A tabela 32<sup>46</sup> descreve os canais de comunicação utilizados pelas empresas para manter contato com seus clientes, ou seja, os lojistas. Nesse tópico, não se considera os meios de comunicação entre a empresa e o consumidor final, ou seja, os clientes dos lojistas.

Canais de comunicação utilizados pelas empresas no mercado interno						
Tipo de canal de comunicação	VRT	(%)	VRP	(%)	Total	(%)
Visitas de representantes	10	100%	10	100%	20	100%
Feiras	10	100%	09	90%	19	95%
Internet	09	90%	10	100%	19	95%
Telefone	09	90%	08	80%	17	85%
Viagens dos executivos aos pontos de venda	10	100%	05	50%	15	75%
Correio	03	30%	05	50%	8	40%

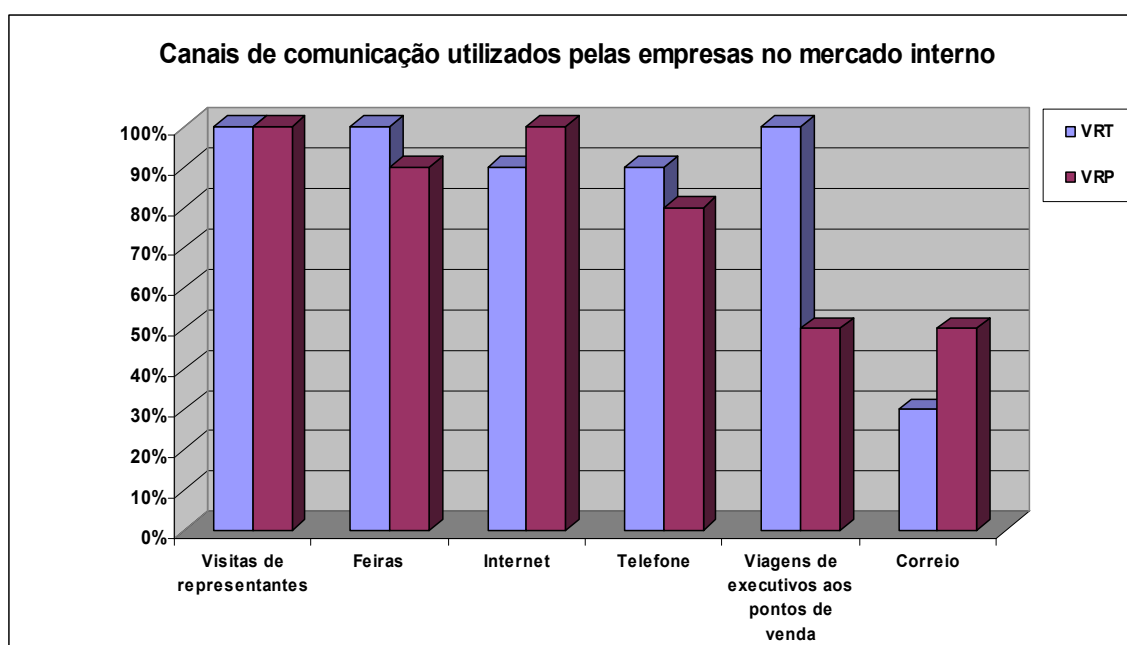
**Tabela 32: Canais de comunicação utilizados pelas empresas no mercado interno.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

<sup>46</sup> É importante destacar que cada gestor entrevistado poderia citar mais de uma opção como resposta. Essa observação também é válida para as tabelas 33, 35 e 36, dos itens 5.7.6 e 5.7.8 e 5.7.9, respectivamente.

Observando-se a tabela 32, verifica-se que os gestores das empresas utilizam vários canais de comunicação com seus clientes e com elevado percentual de utilização por quase todos. O único canal que é pouco utilizado é o correio. Os canais mais utilizados são: visitas de representantes, feiras, Internet e telefone.

Com o intuito de facilitar a comparação entre os dois *clusters* em relação aos canais de comunicação utilizados pelas empresas, elaborou-se o gráfico 35.



**Gráfico 35: Canais de comunicação utilizados pelas empresas no mercado interno.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

O gráfico 35 ilustra que os dois *clusters* usam praticamente os mesmos meios de comunicação com seus clientes (lojistas). Houve somente diferença acentuada em relação à comunicação por intermédio de viagens dos executivos aos pontos de venda: no VRT, todas as empresas utilizam este canal de comunicação, enquanto que nas empresas do VRP o percentual é de somente 50% (metade das empresas). Relata-se também que o correio foi o meio de comunicação menos citado pelos gestores das empresas do VRT e do VRP, sendo que o seu percentual de utilização nestes *clusters* é de 30% e 50%, respectivamente.

### 5.7.6 Estratégias de formação de preço dos produtos para o mercado interno

Neste item, buscou-se descrever quais são as estratégias de formação de preço que a empresa utiliza para compor o preço final de seus produtos.

Na tabela 33, apresentam-se essas estratégias em relação aos seus percentuais de frequência.

<b>Estratégias de formação de preço dos produtos para o mercado interno</b>						
<b>Descrição da estratégia de formação de preço</b>	<b>VRT</b>	<b>(%)</b>	<b>VRP</b>	<b>(%)</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
O preço é determinado pelos custos de produção	08	80%	09	90%	<b>17</b>	<b>85%</b>
A empresa trabalha com preço fixo para todos os mercados	04	40%	06	60%	<b>10</b>	<b>50%</b>
O preço depende do volume do pedido <sup>47</sup>	04	40%	03	30%	<b>7</b>	<b>35%</b>
O preço é definido baseando-se na concorrência	04	40%	02	20%	<b>6</b>	<b>30%</b>
O preço varia em função do local onde estão sendo comercializados os produtos	01	10%	02	20%	<b>3</b>	<b>15%</b>

**Tabela 33: Estratégias de formação de preço dos produtos para o mercado interno.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

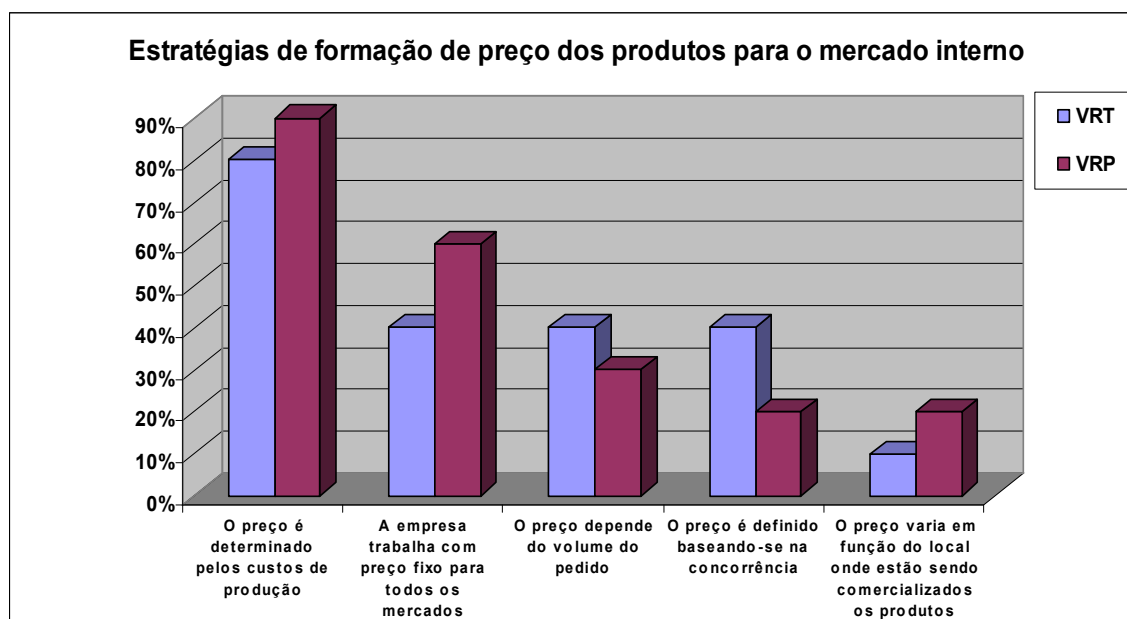
Em relação às estratégias de formação de preço, é interessante destacar algumas opiniões que foram relatadas durante as entrevistas com os gestores das empresas. Conforme os Gestores 01, 05, 06, 10, 12, 16 e 19 (2008), o volume do pedido pode influenciar no valor do preço final do produto (ganho de escala), isso porque o empresário pode transferir o desconto que ganhará dos seus fornecedores ao adquirir um considerável volume de insumos e produzir em larga escala.

Para o Gestor/10 (2008), além do volume do pedido, a formação do preço pode ter diferentes variáveis. Na sua empresa foram criadas duas marcas. Uma delas é direcionada para as classes A e B. Nesse caso, a empresa não se preocupa

<sup>47</sup> Essa estratégia foi sugerida pelos Gestores 01, 05, 06, 10, 12, 16 e 19 (2008) durante as entrevistas.

tanto com a questão das estratégias de formação de preço e sim com a qualidade e *design* do produto. No caso da outra marca (desenvolvida para as classes C, D e E), na elaboração do preço leva-se em conta os custos de produção e os preços praticados pela concorrência.

Para facilitar a análise dos dados da tabela 33, elaborou-se o gráfico 36, onde se comparam as estratégias mais utilizadas pelas empresas dos *clusters* do VRT e do VRP, em relação à formação do atributo preço.



**Gráfico 36: Estratégias de formação de preço dos produtos para o mercado interno.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Percebe-se pelo gráfico 36 que as empresas do VRT e do VRP utilizam (em percentuais similares) as mesmas estratégias de formação de preço, principalmente em relação à estratégia mais citada (determinar o preço pelos custos de produção).

Em relação aos outros fatores, as variações são um pouco mais acentuadas, mas, na média, a segunda estratégia mais citada é a de atuar com preço fixo em todos os mercados (50%). Com 35% de média na preferência dos gestores na formação do preço, um fator relevante a ser considerado é o volume do pedido.

### 5.7.7 Estratégias adotadas pelas empresas frente aos preços da concorrência

O atributo preço no mercado calçadista atualmente é importante, e muitas vezes decisivo, quando os lojistas vão escolher de qual fabricante irão comprar os calçados. As empresas calçadistas chinesas têm obtido vantagens nas vendas sobre as empresas calçadistas brasileiras porque conseguem oferecer produtos com preços mais baixos em vários mercados consumidores, conquistando, desta forma, esses mercados. Nesse enfoque, procurou-se pesquisar quais as estratégias que as empresas do VRT e do VRP realizam quando seus concorrentes diretos baixam os preços. Na tabela 34 estão descritas as estratégias que as empresas utilizam para se defenderem da *guerra de preços*.

<b>Estratégias adotadas pelas empresas frente à redução de preços de um concorrente</b>						
<b>Descrição da estratégia<sup>48</sup></b>	<b>VRT</b>	<b>(%)</b>	<b>VRP</b>	<b>(%)</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
Lança uma nova linha de produtos para fazer frente aos preços mais baixos	06	60%	04	40%	<b>10</b>	<b>50%</b>
Mantém o preço e qualidade dos produtos	03	30%	04	40%	<b>7</b>	<b>35%</b>
Reduz o preço, mas mantém a qualidade dos produtos	01	10%	02	20%	<b>3</b>	<b>15%</b>
Reduz o preço e a qualidade dos produtos <sup>49</sup>	00	0%	00	00%	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Tabela 34: Estratégias adotadas pelas empresas frente à redução de preços de um concorrente.**

**Fonte:** Dados da pesquisa.

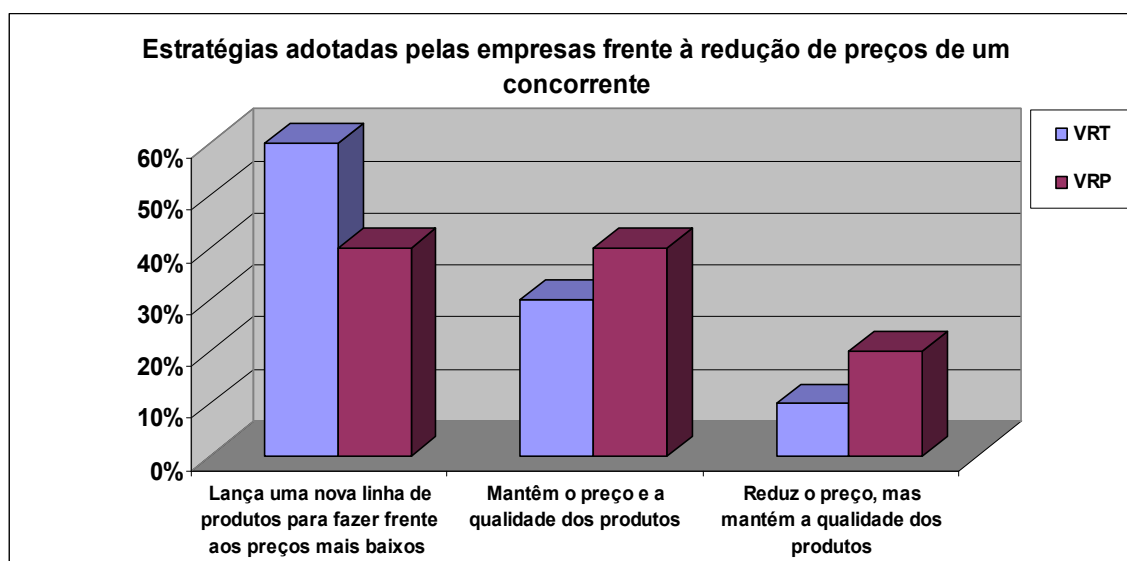
Em relação às estratégias para combater a *guerra de preços*, é importante relatar algumas opiniões dos gestores das empresas. O Gestor/02 (2008) diz que inicialmente deve-se manter o preço e a qualidade dos produtos. Se não for possível, lança-se uma nova linha de produtos com preços mais baixos.

<sup>48</sup> É importante salientar que, ao responder a esse tópico, os gestores das empresas poderiam sugerir somente uma alternativa.

<sup>49</sup> Essa estratégia não aparece no gráfico 32 porque não é utilizada pelas empresas do VRT e do VRP.

Para os Gestores 03, 04, 09, 11 e 16 (2008), o pior para uma empresa é entrar na *guerra de preços*. Esses gestores preferem investir na diferenciação de seus produtos, ao invés de reduzir preços.

Para facilitar a compreensão da tabela 34, elaborou-se o gráfico 37, onde se descrevem os percentuais das estratégias utilizadas pelas empresas para combater a forte concorrência de preços do setor calçadista.



**Gráfico 37: Estratégias adotadas pelas empresas frente à redução de preços de um concorrente.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a estratégia mais utilizada no VRT e no VRP é a de lançar uma nova linha de produtos com preços mais baixos. No VRT, a maioria das empresas, ou seja, 60% utilizam essa estratégia. Em relação ao VRP essa estratégia possui um percentual de preferência de 40%. Como segunda estratégia mais utilizada, as empresas do VRT e do VRP procuram manter a qualidade e o preço dos seus produtos (média percentual geral de 35%), evitando assim reduzir os preços. Somente 15% dos gestores (no geral) admitiram reduzir os preços de seus produtos quando um concorrente baixar o preço.

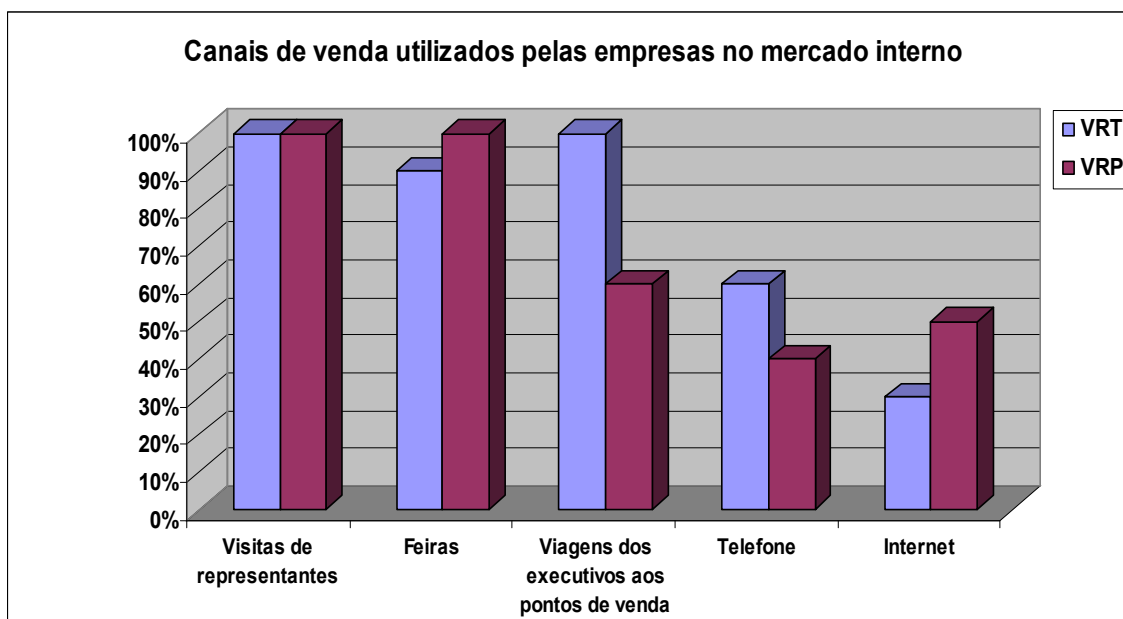
### 5.7.8 Canais de venda utilizados pelas empresas no mercado interno

A tabela 35 apresenta os canais de vendas que são utilizados pelas empresas do VRT e do VRP no mercado interno, em percentual de frequência.

Canais de venda utilizados pelas empresas no mercado interno						
Tipos de canais de venda	VRT	(%)	VRP	(%)	Total	Total (%)
Visitas de representantes	10	100%	10	100%	<b>20</b>	<b>100%</b>
Feiras	09	90%	10	100%	<b>19</b>	<b>95%</b>
Viagens dos executivos aos pontos de venda	10	100%	06	60%	<b>16</b>	<b>80%</b>
Telefone	06	60%	04	40%	<b>10</b>	<b>50%</b>
Internet	03	30%	05	50%	<b>08</b>	<b>40%</b>

**Tabela 35: Canais de venda utilizados pelas empresas no mercado interno.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

O gráfico 38 foi elaborado para facilitar a visualização dos dados da tabela 35, em que se apresentam os principais canais de vendas utilizados pelas empresas no mercado interno.



**Gráfico 38: Canais de venda utilizados pelas empresas no mercado interno.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**



O gráfico 38 ilustra que os dois principais canais de vendas utilizados pelas empresas numa análise geral são dois, a saber: visitas de representantes aos lojistas (com 100% de preferência) e as feiras (com 95% de preferência).

Observa-se que os canais de vendas menos utilizados pelas empresas são o telefone e a Internet, com 50% e 40% de preferência das empresas, nesta ordem.

### 5.7.9 Participação das empresas em feiras nacionais e internacionais

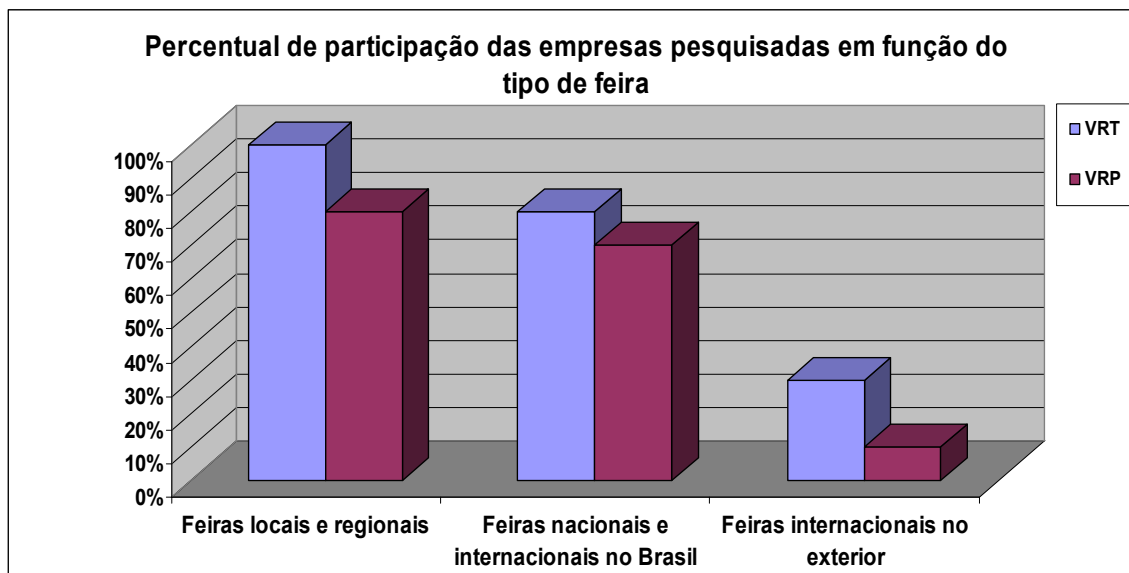
Inicialmente, é importante destacar que todas as empresas entrevistadas participam de algum tipo de feira. Todos os gestores foram unânimes em relatar que a participação em feiras traz bons resultados, se não em vendas, mas em divulgação da marca e contatos para futuras negociações. A tabela 36 descreve os tipos de feiras que as empresas do VRT e do VRP têm participado freqüentemente.

Percentual de participação das empresas pesquisadas em função do tipo de feira						
Tipo de feira <sup>50</sup>	VRT	(%)	VRP	(%)	Total	(%)
Feiras locais ou regionais	10	100%	08	80%	<b>18</b>	<b>90%</b>
Feiras nacionais e internacionais no Brasil	08	80%	07	70%	<b>15</b>	<b>75%</b>
Feiras internacionais (somente no exterior)	03	30%	01	10%	<b>4</b>	<b>20%</b>

**Tabela 36: Percentual de participação das empresas pesquisadas em função do tipo de feira.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

O gráfico 39 mostra os percentuais da tabela 36, em que se compara a participação nos tipos de feira pelas empresas do VRT e do VRP. Observa-se que os maiores percentuais correspondem à participação em feiras locais e regionais, com 90% (percentual médio) de participação e as feiras nacionais e internacionais na capital paulista, com média geral de 75% de participação das empresas.

<sup>50</sup> Vários gestores relataram que suas empresas participam de mais de um tipo de feira. É interessante relatar que algumas empresas que expõe na FRANCAL e na COUROMODA utilizam os estandes chamados de *paralelos*, que se localizam em hotéis próximos às feiras. Isso porque o custo de se participar de uma feira dessas é muito elevado, mesmo em estandes coletivos (GESTOR/20, 2008; EXECUTIVO/03, 2008[b]).



**Gráfico 39: Percentual de participação das empresas pesquisadas em função do tipo de feira.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Percebe-se pelos resultados da tabela 36 que somente 20% (percentual médio) das empresas entrevistadas têm condições financeiras de exporem seus produtos em feiras no exterior. Na grande maioria das vezes, somente as médias e grandes empresas é que tem condições financeiras para realizarem essa estratégia.

## 5.8 VIABILIDADE DAS ESTRATÉGIAS COOPERADAS DE MARKETING

O objetivo desse tópico foi identificar quais as estratégias de marketing teriam ou não viabilidade para serem realizadas de forma cooperada, na opinião dos executivos da governança e dos gestores das empresas dos *clusters* do VTR e do VRP. Além desse objetivo, descreve-se nesse tópico mais algumas informações complementares, relacionadas ao presente tema.

Inicialmente, pode-se afirmar que foram investigadas doze estratégias de marketing, buscando determinar o seu percentual de viabilidade<sup>51</sup>.

<sup>51</sup> Nesse estudo, foi definido que o percentual de viabilidade de cooperação das estratégias de marketing poderia assumir qualquer valor real de 0% (cooperação totalmente inviável) a 100% (cooperação totalmente viável).

Como detalhado no item 4.1.5, oito das doze estratégias de marketing investigadas foram elaboradas baseando-se nas entrevistas exploratórias, na participação pelo pesquisador nos eventos (1, 2 e 3) do setor calçadista e no pré-teste. As quatro estratégias restantes foram inspiradas no caso piloto de Birigui/SP.

É importante destacar que foi adotado o seguinte critério de viabilidade, a saber: definiu-se por considerar como viável a cooperação para as estratégias de marketing que obtivessem um percentual de viabilidade acima de 50%, pois se acredita que para as estratégias de cooperação serem implantadas, elas devem ser viáveis para a maioria dos gestores das empresas.

Apesar do item 5.8.1 apresentar os resultados da viabilidade de cooperação das estratégias, na opinião da governança, é fundamental relatar que os três modelos foram baseados somente na opinião dos gestores das empresas.

O motivo dessa opção sustenta-se pela premissa de que somente os gestores é que possuem o poder de decisão na gestão desse processo de cooperação.

Percebeu-se durante a pesquisa de campo que a governança do *cluster* pode absorver a função de catalisador e gerir o processo de cooperação, mas a implantação das estruturas de cooperação propostas pela tese dependerá, em sua totalidade, da credibilidade, da vontade e da intenção dos gestores das empresas em participarem dessas estratégias de cooperação.

Para confirmar essa constatação, o pesquisador conversou com o Presidente da Câmara de Gestão do Desenvolvimento das Aglomerações Produtivas e de Redes de Empresas do Estado de Santa Catarina, Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho.

Após essa conversa e em comum acordo com o Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho, o pesquisador optou por utilizar somente a opinião dos gestores das empresas na elaboração das estruturas de cooperação propostas no estudo.

Para facilitar a compreensão do leitor em relação aos assuntos abordados no presente tópico, optou-se por neste preâmbulo descrevê-los detalhadamente em suas subdivisões.

No item 5.8.1, descrevem-se os resultados das opiniões da governança dos *clusters* do VRT e do VRP em relação à viabilidade de cooperação das estratégias de marketing investigadas na pesquisa.

Os motivos que impedem as estratégias de marketing de serem realizadas de forma cooperada na opinião dos Executivos 01, 03, 04 e 05 estão destacados no item 5.8.2.

No item 5.8.3, detalha-se uma estratégia sugerida pelo Executivo/04 (consultor da ABICALÇADOS) que poderia ser realizada de forma cooperada e que atualmente ainda é pouco explorada pelos *clusters* calçadistas.

Para facilitar o entendimento do item 5.8.1, apresenta-se no item 5.8.4 o quadro 23, que mostra um resumo dos resultados da viabilidade de cooperação das estratégias de marketing pesquisadas, na opinião da governança do VRT e do VRP.

No item 5.8.5 é detalhada a viabilidade de cooperação das doze estratégias de marketing investigadas em relação à opinião dos gestores do VRT e do VRP e, neste caso, como são vinte entrevistas, utilizaram-se tabelas, quadros e gráficos para facilitar a apresentação destes resultados.

No item 5.8.6 estão disponibilizados os resumos dos resultados do item 5.8.5 e que originaram os modelos que estão detalhados no tópico 5.9.

Os principais fatores que dificultam a cooperação no setor calçadista, na opinião dos gestores das empresas, são descritos no item 5.8.7.

E, encerrando, no item 5.8.8 descreve-se a validação do Diagrama Klein. A validação do diagrama foi realizada comparando-se os resultados dos percentuais de

viabilidade na cooperação das estratégias do item 5.8.6 com a classificação dessas estratégias em *upstream* (mais fácil a cooperação) ou *dowstream* (mais difícil a cooperação), de acordo com a abordagem descrita por esse diagrama.

### **5.8.1 Viabilidade de cooperação das estratégias na opinião da governança**

Nesse item, relatam-se os resultados das opiniões da governança dos *clusters* VRT e do VRP (Executivos 01, 03, 04 e 05) em relação à viabilidade de cooperação das estratégias de marketing investigadas na pesquisa.

É interessante destacar que a opinião do Executivo/05 foi citada somente nas estratégias de marketing descritas nos itens 5.8.1.7 e 5.8.1.10, isso porque a sua entrevista (item 5.4.4) foi direcionada, especificamente, para pesquisar o marketing territorial do VRP.

Antes de descrever os resultados dessa parte da pesquisa, é importante relatar que somente o Executivo/04 tinha conhecimento do programa *cooperar para competir*, que está em andamento no *cluster* de calçados infantis de Birigüi.

#### **5.8.1.1 Cooperação na compra de matéria-prima básica**

Primeiramente, é importante destacar que essa matéria-prima básica refere-se aos materiais que são comuns na maioria dos modelos de calçados (solado, cadarço, linhas de costura, cola, etc.).

Apesar de vários insumos serem considerados *segredo industrial*, existem alguns materiais que talvez possam ser comprados de forma cooperada.

Na opinião dos Executivos 01 e 03 (2008[b]) é possível se realizar compras de forma cooperadas, principalmente desse tipo de material. Com isso, as empresas poderiam obter esses insumos com preços mais baixos.

Para esses profissionais, essa estratégia de cooperação pode ser gerida pelo sindicato patronal (SINCASJB ou SICTC), desde que se crie um departamento e se contrate profissionais para a função, sendo plenamente viável.

No *cluster* do VRP já foi pensado em se realizar essa estratégia de forma cooperada, mas não se colocou em prática (Executivo/03, 2008[b]).

O Executivo/04 (2008[b]) acha inviável cooperar em compras de matérias-primas, mesmo as básicas, porque cada empresa tem o seu *design* de produtos e as suas diferenciações que envolvem vários tipos de materiais. Dessa forma, não há interesse das empresas em compartilhar essas informações com seus concorrentes.

#### **5.8.1.2 Cooperação na compra de máquinas e equipamentos**

Nesse caso, a estratégia está associada a se comprar equipamentos da linha de produção (máquinas de corte, furadeiras, máquinas de costura, etc.) de forma cooperada.

Os Executivos 01 e 03 (2008[b]) destacam que essa estratégia é plenamente viável, principalmente para os equipamentos mais comuns. Em suas opiniões, a gestão dessa estratégia poderia ser realizada via sindicato patronal (SINCASJB ou SICTC), criando-se um departamento para essa função.

O Executivo/04 (2008[b]) acredita não ser viável cooperar em compras de equipamentos. Ele afirma que se trata uma atividade individual, pois os equipamentos têm variações mecânicas.

Muitas vezes, os operadores das máquinas, em parceria com os mecânicos de manutenção criam *gages*, ou seja, adaptações e aparelhos acoplados aos equipamentos, que são exclusivos de cada linha de produção.

Há também a questão da exclusividade, por se tratar de moda e *design*, dificultando a cooperação nessa estratégia.

#### **5.8.1.3 Cooperação na gestão de vendas**

O objetivo de pesquisar a cooperação em gestão de vendas é de descobrir a viabilidade das empresas compartilharem a equipe de vendas para ratear custos.

Nesta estratégia, os Executivos 01, 03 e 04 (2008[b]) foram unânimes em dizer que não é possível cooperar, apesar de ser uma função importante para as empresas (item 5.5.1).

A única possibilidade de cooperação é se as firmas que realizarem a estratégia, produzirem linhas de calçados distintas e que não concorram entre si. Neste caso, não há conflito e há algumas empresas que aceitam essa possibilidade.

Para o Executivo/01 (2008[b]), a dificuldade está no fato de os representantes receberem somente por comissão e, sendo assim, *forçarem* a venda dos produtos que tem a maior preferência dos lojistas (deixando os produtos de outras empresas de lado).

O Executivo/04 (2008[b]) descreve que essa é uma estratégia do tipo *downstream*, ou seja, de difícil cooperação, pois está totalmente direcionada à disputa de mercado.

#### 5.8.1.4 Cooperação na gestão da comunicação

Na opinião do Executivo/01 (2008[b]), a cooperação na gestão da comunicação (propaganda) não é possível de ser realizada.

Quando o sindicato patronal realiza alguma propaganda em relação às feiras, deve-se ter o maior cuidado com as logomarcas das empresas. Qualquer diferença de tamanho em relação aos logotipos e posição privilegiada gera protesto dos gestores. Deve-se ter muito cuidado. Além disso, as empresas do VRT, na grande maioria, não aceitam compartilhar agências de propaganda.

O Executivo/04 (2008[b]) destaca que a cooperação nessa estratégia é difícil por ser uma atividade *downstream*, ou seja, direcionada ao mercado. A única possibilidade de cooperação é quando se realiza uma *comunicação genérica*, em que há o interesse de todas as empresas (divulgação de feiras, por exemplo). A comunicação cooperada de marca individual é muito complicada de ser realizada.

Na opinião do Executivo/03 (2008[b]), a cooperação em gestão da comunicação é possível de ser feita, principalmente na elaboração de materiais gráficos, *outdoors*, anúncios em jornais, rádios e televisão. Essa atividade de cooperação poderia se realizada via sindicato patronal (SINCASJB ou SICTC), desde que se implante um setor que fique responsável pela sua gestão.

#### 5.8.1.5 Cooperação no transporte de insumos e produto acabado

Observou-se durante a realização da pesquisa que todo transporte de matéria-prima e produto acabado é realizado por transportadoras. O custo, nos dois casos, é absorvido pelas indústrias calçadistas.



O objetivo de se pesquisar essa estratégia de cooperação é investigar se as empresas podem se unir e aumentar o volume de transporte. Com volumes maiores, as empresas podem baixar os custos (de transporte) que são incorporados ao preço do calçado e no momento da negociação transferir como desconto ao preço final dos produtos.

Na opinião dos Executivos 01 e 04 (2008[b]), é muito difícil cooperar nessa atividade, porque há vários fatores a serem considerados. Não seria fácil unificar os pedidos. São volumes muito diferentes, para locais distintos e com datas distintas.

Há também o problema das diferentes rotas das mercadorias, pois as empresas têm clientes em diferentes localidades. Somente na região do *cluster* do VRT existem 85 transportadoras que realizam essa atividade.

Para o Executivo/03 (2008[b]) é possível e viável cooperar nessa atividade. O que pode ser feito é unir as empresas que enviam mercadorias para uma mesma região e negociar o preço (devido ao grande volume a ser transportado) com as transportadoras que trabalham para esses locais. Há boa possibilidade de se obter preços menores que os tabelados.

Para esse profissional, a atividade pode ser feita pelo sindicato patronal (SINCASJB ou SICTC), mas este deve criar um setor para geri-la. No caso de cooperação, o setor receberia as informações das empresas, quando os pedidos fossem confirmados.

Como não há estoque de calçados, os pedidos demoram algum tempo para serem produzidos. No momento da venda já se poderia começar a unificar os pedidos e iniciar a negociação com as transportadoras.

#### **5.8.1.6 Criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados do *cluster***

Essa estratégia de marketing tem por objetivo associar ao produto aos atributos qualidade e conforto e fidelizá-lo em relação aos lojistas.

Na opinião dos Executivos 01, 03 e 04 (2008[b]), a estratégia é muito interessante e plenamente viável de ser realizada. Estes executivos relatam que, para gerar credibilidade, todo o processo de certificação deve ficar sob a responsabilidade de entidades competentes (INPI, IBTEC, etc.).

As indústrias que quiserem participar do selo de qualidade e conforto devem passar por rigoroso processo de certificação. Este processo deve ser periódico, inclusive, para diferenciar e garantir aos lojistas que os produtos certificados são bons, confortáveis e de qualidade.

Na opinião do executivo/03 (2008[b]), além de viável, a criação de um selo de qualidade e conforto é necessária. Em relação à gestão dessa estratégia de marketing, o sindicato patronal poderia ser o responsável. Criaria-se um setor ou departamento que, em parceria com as instituições de certificação, iria gerir todo esse processo.

Na nova sede do SICTC, que ainda não foi inaugurada, está previsto a implantação de um centro ecológico que realizará ensaios em parceria com um centro tecnológico maior (EXECUTIVO/03, 2008[b]).

#### **5.8.1.7 Criação de uma marca coletiva para os calçados do *cluster***

O principal objetivo desta estratégia é criar uma marca que associe os calçados da região com ela própria, promovendo assim a região e os calçados

quando a marca for divulgada. Os custos da gestão da marca poderiam ser divididos entre as empresas do *cluster*.

Na opinião dos Executivos 01 e 03 (2008[b]) e do Executivo/05 (2008), é viável a criação de uma marca coletiva para os calçados produzidos no VRT e no VRP.

No VRT, conforme o Executivo/01 (2008[b]) há um projeto de criação de marca coletiva para o *cluster*, mas este projeto ainda não foi aprovado.

O Executivo/03 (2008[b]) destaca que já existem marcas coletivas nos produtos da serra gaúcha e que seria possível criar uma marca coletiva para os calçados do VRP. Essa estratégia é uma forma de promover a região e criar uma forte identidade em relação aos seus produtos.

O Executivo/05 (2008) relata que é viável criar uma marca coletiva para os calçados do VRP. Em sua opinião é necessário que os gestores e a governança do VRP (prefeitos e executivos dos sindicatos patronais) se juntem e iniciem o planejamento de implantação dessa estratégia de marketing. Sem essa iniciativa, dificilmente a estratégia de marketing poderá ser colocada em prática.

Para o Executivo/04 (2008[b]), a criação de uma marca coletiva para os calçados do VRT e do VRP é difícil de ser colocada em prática, por ser uma atividade *downstream*, ou seja, focada na disputa de mercado.

#### **5.8.1.8 Criação de um curso *cooperar para competir* pelo sindicato patronal**

A criação de um curso do tipo *cooperar para competir* (como está ocorrendo em Birigui) direcionado aos atores dos *clusters* do VRT e do VRP seria uma

estratégia de marketing de relacionamento plenamente possível e viável de ser colocada em prática, na opinião dos Executivos 01, 03 e 04 (2008[b]).

Nos *clusters* do VRT e do VRP já se oferece cursos de capacitação, mas nenhum deles (oferecido até agora) teve este foco direcionado para a cooperação das empresas, como o curso que está sendo realizado em Birigui.

É comum os colaboradores dos sindicatos patronais (SINCASJB e SICTC) e da ABICALÇADOS participarem de cursos de capacitação (gestão financeira, recursos humanos, marketing, gestão empresarial, etc), é o que afirmam os Executivos 01, 03 e 04 (2008[b]).

Como destaca o Executivo/01 (2008[b]), no *cluster* do VRT há alguns anos foram oferecidos cursos em parceria com a UNIVALI e que atualmente estão suspensos. Eram cursos tecnólogos direcionados ao setor calçadista, mas nenhum deles focado em estratégias de cooperação.

Seria importante retomar esta parceria e oferecer novos cursos, inclusive no mesmo formato do curso de Birigui (*cooperar para competir*). Para viabilizar financeiramente o curso, poderia-se destinar parte dos recursos da mensalidade do SINCASJB para essa finalidade.

Em relação ao VRP, o Executivo/03 (2008[b]) destaca que seria viável realizar um convênio com a FACCAT para elaborar e implantar um curso no modelo *cooperar para competir*. Na opinião desse executivo, a estratégia seria plenamente viável e possível de ser realizada. Atualmente, a FACCAT tem um convênio com as empresas do VRP, por meio do qual são oferecidos descontos aos funcionários que buscam se capacitar.

Em relação à opinião do Executivo/04 (2008[b]), a criação de um curso de cooperação do tipo *cooperar para competir* com os atores dos *clusters* do VRT e do

VRP é possível e viável, por ser uma atividade *upstream*, de interesse de todas as partes.

#### **5.8.1.9 Criação de um convênio internacional em tecnologia de *design***

Durante a palestra do Sr. Samir Nakad (2008) foi relatado que, para aprimorar a tecnologia de *design* do *cluster* de Birigüi, o Sindicato das Indústrias de Calçados de Vestuário de Birigüi (SINBI) firmou um convênio com o Instituto Europeu de *Design* (IED).

No caso da pesquisa em tela, optou-se em investigar se os sindicatos patronais (SINCASJB e SICTC) dos *clusters* do VRT e do VRP tinham convênio com alguma instituição de renome internacional em *design* e se seria viável (caso não houvesse o convênio), colocar em prática essa estratégia de marketing (na área de desenvolvimento de produtos).

No caso do SINCASJB, o Executivo/01 (2008[b]) destaca que há um convênio em andamento com o IED, mas este ainda não se confirmou. O objetivo é de que os *designers* do VRT tenham acesso às tendências da moda de Milão. Este convênio está sendo realizado por intermédio do SEBRAE e a sua oficialização estava em andamento no momento da descrição deste trabalho.

Observou-se durante a pesquisa que o SICTC não tem convênio com entidades de tecnologia em *design*.

O Executivo/03 (2008[b]) pensa que é possível e interessante o SICTC realizar um convênio com alguma entidade internacional em tecnologia de *design*. Atualmente, realizam-se dois fóruns de inspirações para calçados e artefatos que abrangem diretamente a tecnologia de *design* em Três Coroas (Anexo 05).

O Executivo/04 (2008[b]) acredita ser viável a estratégia de marketing (em desenvolvimento de produto), pois esta pode ser classificada como *upstream*, ou seja, com boas possibilidades de cooperação, por não ser uma estratégia baseada diretamente na disputa de mercado.

#### **5.8.1.10 Criação de um roteiro turístico e industrial no *cluster***

Os *clusters* do VRT e do VRP possuem atrações turísticas de reconhecimento nacional e internacional, principalmente em relação aos turismos religioso e ecológico.

No VRT, focando-se no município de Nova Trento, localiza-se o segundo mais importante lugar santo do Brasil, denominado de Santuário Madre Paulina (Anexo 11) e no município de Canelinha realizam-se competições nacionais e internacionais de MotoCross e de Vôo Livre.

No VRP, mais especificamente em TC, há o turismo religioso com a visita do Templo Budista (Anexo 10) e o turismo ecológico com a visita do centro de reciclagem (de resíduos industriais das fábricas de calçados), além da prática de *rafting*, no Rio Paranhana (muito procurado, principalmente na temporada de verão).

Devido a esses atributos turísticos do VRT e do VRP, optou-se por investigar a possibilidade da criação de um roteiro turístico e industrial (Anexos 07 e 08) pelos *clusters* e que envolvesse a visita dos locais religiosos, das belezas naturais e das fábricas de calçados.

Na opinião dos Executivos 01 e 03 (2008[b]) e do Executivo 05 (2008) a estratégia é viável, mas para se realizar a parte do turismo industrial (visitação pública das fábricas) seria importante que algumas empresas se unissem para

patrocinar uma fábrica modelo. Dificilmente os gestores iriam abrir as suas empresas freqüentemente para visitação pública, a não ser para os lojistas (seus clientes potenciais).

A fábrica modelo poderia ser gerida pelo sindicato patronal (SINCASJB ou SICTC) com a possibilidade de patrocínio de algumas firmas que tivessem interesse. Essas empresas patrocinadoras poderiam vender a produção dos calçados para os turistas ou doar para entidades carentes os produtos com as suas marcas.

O Executivo/03 (2008[b]) ainda destaca que algumas vezes há sobras de material das coleções e que estas sobras poderiam ser utilizadas pela fábrica modelo (se a estratégia fosse implantada).

Para o Executivo/04 (2008[b]) a estratégia é difícil de ser realizada de forma cooperada, porque mesmo abrindo-se uma fábrica modelo pelo *cluster*, as empresas patrocinadoras teriam que cooperar em marca, em distribuição e em gestão de vendas, atividades *downstream* de difícil cooperação.

#### **5.8.1.11 Criação de uma cooperativa de crédito pelo sindicato patronal**

No *cluster* calçadista de Birigüi, o SINBI já possui uma cooperativa de crédito para as empresas que são associadas. Decidiu-se investigar se no VRT e no VRP já estão sendo realizadas ações que direcionem para a criação de uma cooperativa de crédito.

Conforme o Executivo/01 (2008[b]), no VRT, atualmente, está em andamento a criação de uma cooperativa de crédito. O SINCASJB, em parceria com o Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI), está definindo o valor das cotas e uma primeira reunião já foi realizada.

O objetivo da cooperativa de crédito do VRT é de prestar serviços financeiros, principalmente, para as micro e pequenas empresas e também para as pessoas físicas.

De acordo com o Executivo/03 (2008[b]), no VRP está em andamento a formação de uma cooperativa de crédito. Atualmente são 300 associados e o capital já está quase todo integralizado. Para a cooperativa começar a operar falta somente os procedimentos legais serem formalizados. A gestão desta cooperativa ficará a cargo do SICTC e será aberta a todos os empresários do VRP, inclusive para os de outros setores e não somente para os do setor calçadista. O pré-requisito para ser sócio da cooperativa de crédito do VRP é ser empresário.

Para o Executivo/04 (2008[b]) a estratégia é plenamente viável de ser realizada de forma cooperada, pois é do tipo *upstream*, ou seja, de interesse dos gestores das empresas.

#### **5.8.1.12 Criação de um instituto de ações sociais pelo sindicato patronal**

O processo de fabricação de calçados é basicamente artesanal. Conforme o Sr. Samir Nakad (2008), o que um funcionário produz na fabricação de calçados chega, no valor máximo em valor, a três vezes o seu provento. Há uma tendência, principalmente nos ateliêres, de a mãe colocar os filhos para ajudá-la em alguns procedimentos de manufatura e assim gerar mais renda para a família.

Em Birigüi, o SINBI criou um instituto para conscientizar as famílias que as crianças não devem trabalhar. O instituto certifica as empresas com um selo social que garante que o produto não foi elaborado com a contribuição de mão-de-obra infantil.



O objetivo desse item é investigar se há no VRT e no VRP uma instituição responsável por ações sociais que além de prevenir o trabalho infantil, oferece algum suporte social para os filhos dos colaboradores das empresas desses *clusters*. Observou-se na pesquisa que não há instituição de ações sociais no VRT e no VRP.

De acordo com o Executivo/01 (2008[b]), no VRT as firmas é que oferecem, conforme as suas políticas de gestão, algum suporte social, mas não há selo de proteção ao trabalho infantil. O que existe no VRT é um espaço verde que já foi adotado para se realizar obras sociais, mas até agora o projeto não foi iniciado. Para este profissional, seria interessante criar um instituto de ações sociais no VRT que ficasse responsável por estas ações e que pudesse ser incorporado ao SINCASJB.

Conforme o Executivo/03 (2008[b]), as ações sociais no VRP são decorrentes do trabalho realizado pelo SICTC em relação à gestão de resíduos industriais (Anexo 09), por meio do qual são arrecadados recursos com a venda deste material reciclado (item 5.4.3). Não há oficialmente um setor ou departamento no SICTC que gerencie as atividades de ações sociais do VRP. A gestão dos recursos financeiros provenientes da reciclagem é gerida pelo SICTC.

Na opinião do Executivo/04 (2008[b]), essa estratégia de marketing de relacionamento tem boas possibilidades de ser realizada de forma cooperada porque aumenta o rendimento dos colaboradores e, por consequência, aumenta a produtividade, sendo os resultados de interesse de todos (*upstream*).

### **5.8.2 Motivos que dificultam a cooperação na opinião da governança**

Os motivos que dificultam diretamente a formação de ações cooperadas de marketing entre as empresas dos *clusters* do VRT e do VRP dividem opiniões entre

os executivos da governança. Na opinião do Executivo/01 (2008[b]) o principal fator que dificulta a cooperação é a forte concorrência que há no setor calçadista.

O Executivo/03 (2008[b]) destaca que a falta de união e a descrença imperam no setor, pois os gestores não acreditam que *a união faz a força*.

O Executivo/04 (2008[b]) relata que o individualismo é característica da cultura da região. Esse individualismo impede que estratégias de marketing sejam realizadas de forma cooperada, principalmente as atividades *downstream*, que são focadas na disputa de mercado.

### 5.8.3 Estratégia de cooperação sugerida pela governança da ABICALÇADOS

O Executivo/04 (2008[b]) destaca que em vários *clusters* calçadistas brasileiros ainda está sem solução o destino de parte dos resíduos industriais provenientes da fabricação de calçados.

O único município do VRP que resolveu esse problema foi o de Três Coroas, que possui uma forte cooperação na gestão de resíduos industriais<sup>52</sup> e que é referência internacional (item 5.4.3).

De acordo com o Executivo/04 (2008[b]), ainda há muito para se realizar em termos de cooperação na gestão de resíduos industriais. Isso vale tanto para os *clusters* calçadistas dos outros municípios que formam o VRP, como também para qualquer *cluster* calçadista brasileiro.

---

<sup>52</sup>Apesar de ter-se definido no preâmbulo do tópico 5.8 que as estruturas de cooperação oferecidas neste estudo seriam elaboradas baseando-se exclusivamente nos resultados da pesquisa com os gestores das empresas, optou-se por incluir nas estruturas de cooperação direcionadas ao *cluster* do VRT e ao *cluster genérico* a estratégia de cooperação na gestão de resíduos industriais. A viabilidade desta estratégia não foi pesquisada durante as entrevistas com os gestores das empresas, mas por ser uma atividade do tipo *upstream*, e por ter se mostrado plenamente viável no *cluster* calçadista de Três Coroas (EXECUTIVOS 03 e 04, 2008[b]), acredita-se que essa estratégia possa ser sugerida para ser implantada em outros *clusters* calçadistas brasileiros que não realizam de forma cooperada a estratégia (de marketing ambiental) de gestão de resíduos industriais.

#### 5.8.4 Resumo da viabilidade das estratégias na opinião da governança

No quadro 23 descreve-se um resumo dos percentuais de viabilidade das estratégias descritas no item 5.8.1, na opinião dos Executivos 01, 03, 04, (2008[b]).

<b>Estratégia de cooperação</b>	<b>Executivo/01</b>	<b>Executivo/03</b>	<b>Executivo/04</b>	<b>viabilidade média (%)</b>
1) Cooperação na compra de matéria-prima básica	Viável	Viável	Inviável	<b>66,7%</b>
2) Cooperação na compra de máquinas e equipamentos	Viável	Viável	Inviável	<b>66,7%</b>
3) Cooperação na gestão de vendas	Inviável	Inviável	Inviável	<b>00%</b>
4) Cooperação na gestão da comunicação	Inviável	Viável	Inviável	<b>33,3%</b>
5) Cooperação no transporte de insumos e produto acabado	Inviável	Viável	Inviável	<b>66,7%</b>
6) Criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados do <i>cluster</i>	Viável	Viável	Viável	<b>100%</b>
7) Criação de uma marca coletiva para os calçados do <i>cluster</i>	Viável	Viável	Inviável	<b>66,7%</b>
8) Criação de um curso <i>cooperar para competir</i> pelo sindicato patronal	Viável	Viável	Viável	<b>100%</b>
9) Criação de um convênio internacional em tecnologia de <i>design</i>	Viável	Viável	Viável	<b>100%</b>
10) Criação de um roteiro turístico e industrial <sup>53</sup> no <i>cluster</i>	Viável	Viável	Inviável	<b>66,7%</b>
11) Criação de uma cooperativa de crédito pelo sindicato patronal	Viável	Viável	Viável	<b>100%</b>
12) Criação de um instituto de ações sociais pelo sindicato patronal	Viável	Viável	Viável	<b>100%</b>

**Quadro 23: Viabilidade de cooperação das estratégias na opinião da governança.**

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Observa-se que, na opinião da governança dos *clusters* do VRT e do VRP, somente duas das doze estratégias de marketing investigadas não possuem viabilidade para serem realizadas de forma cooperada.

<sup>53</sup> Os resultados dos percentuais de viabilidade desta estratégia estão condicionados à criação de uma fábrica modelo no *cluster*, como descrito no item 5.8.1.10. Na opinião dos Executivos 01 e 03 (2008[b]), sem a criação de uma fábrica modelo, dificilmente a estratégia seria viável, pois os gestores teriam resistência em abrir as suas fábricas para a visita (pública) pelo consumidor final. Essa opinião está plenamente de acordo com os resultados do item 5.8.5.10. É interessante destacar que, pelos resultados oferecidos no item 5.8.5.10, mesmo com a implantação de uma fábrica modelo no *cluster* seria complicada a cooperação da estratégia, pois a mesma envolve atividades classificadas como *downstream*, direcionadas à disputa de mercado.

### 5.8.5 Viabilidade de cooperação das estratégias na opinião dos gestores

O objetivo deste tópico é descrever quais são as estratégias de marketing que podem ser realizadas de forma cooperada pelas empresas do VRT e do VRP, na opinião dos gestores das empresas. Estas estratégias de marketing são as mesmas descritas no item 5.8.1 (durante a opinião da governança) e já foram caracterizadas.

Os resultados<sup>54</sup> do presente tópico é que ofereceram a base de sustentação para a elaboração das estruturas de cooperação de estratégias de marketing que respondem ao objetivo específico *f* e ao objetivo geral do estudo.

É importante destacar que os percentuais de viabilidade (das estratégias de marketing) utilizados para elaborar a *estrutura genérica* foram calculados pela média aritmética simples das viabilidades encontradas nos resultados da pesquisa referentes aos *clusters* do VRT e do VRP.

No tópico de cada estratégia há um quadro que detalha, na opinião de cada gestor entrevistado, as seguintes informações, a saber: a) a viabilidade de se colocar em prática, ou não, a estratégia de cooperação; b) a pré-disposição de o gestor participar ou não da estratégia de forma cooperada; c) a viabilidade<sup>55</sup> da forma de gestão<sup>56</sup> da cooperação da estratégia, ou seja, se esta seria administrada pela iniciativa (união) dos gestores das empresas do *cluster* ou se deveria ser gerida por

---

<sup>54</sup> Apesar de os resultados dos percentuais para algumas estratégias de marketing descritas no presente tópico serem os mesmos para as três estruturas de cooperação das estratégias de marketing propostas, para facilitar o entendimento e a comparação entre os resultados dos *clusters* pelo leitor, definiu-se que em todos os gráficos deste item (5.8.5) os resultados serão apresentados para as três estruturas de cooperação.

<sup>55</sup> O percentual de viabilidade da forma de gestão de todas as estratégias de marketing apresentadas no tópico 5.8.5 (referentes aos três modelos) foram calculados sobre o total somente das opiniões dos gestores que se mostraram favoráveis à estratégia devido à estrutura do questionário (Apêndice A), porque o Gestor só opinava em relação à forma de gestão da estratégia quando esta era viável de ser realizada de forma cooperada.

<sup>56</sup> Optou-se por definir *à priori* como sendo o sindicato patronal do *cluster* o responsável por administrar as estratégias de marketing investigadas nos itens 5.8.5.8, 5.8.5.9, 5.8.5.11, 5.8.5.12. O motivo desta decisão é simplesmente porque estas estratégias foram sugeridas tomando-se como base o caso piloto de Birigüi/SP. Em Birigüi a administração das mesmas é por intermédio do sindicato patronal (SINBI). Como esta forma de administração tem trazido bons resultados (item 1.3), optou-se por nesta pesquisa seguir o mesmo exemplo.

intermédio do sindicato patronal (SINCASJB ou SICTC). É importante destacar que dos vinte gestores que compõe a amostra, todos já tinham conhecimento do *cluster* calçadista de Birigüi, mas somente o Gestor/13 (2008) e o Gestor/20 (2008), ou seja, 10% da amostra *ouviram falar* do programa *cooperar para competir* que lá está sendo realizado.

#### 5.8.5.1 Cooperação na compra de matéria-prima básica

O quadro 24 mostra a viabilidade de cooperação na compra de matéria-prima básica pelas empresas do VRT na opinião dos seus gestores.

<b>Viabilidade de cooperação na compra de matéria-prima básica no VRT</b>				
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Participação</b>	<b>Forma de gestão</b>	<b>Opinião dos gestores sobre a estratégia</b>
Gestor/01	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	Deve-se ter cuidado com a inadimplência
Gestor/05	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	Fica mais barato. Há itens que podem ser comprados de forma cooperada
Gestor/06	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	Se ganha preço comprando-se em grande quantidade.
Gestor/07	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	Deve-se ter cuidado com a inadimplência.
Gestor/08	É viável	Sim	Firma gerida pela união dos gestores	Vários insumos podem ser comprados de forma cooperada
Gestor/09	É viável	Sim	Firma gerida pela união dos gestores	É preciso ter a união dos gestores das empresas
<b>Forma de gestão</b>		<b>66,7% - pelo SINCASJB</b>		<b>33,3% - união dos gestores</b>
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Motivos da não cooperação da estratégia na opinião dos gestores</b>		
Gestor/02	Não é viável	Os volumes de matéria-prima básica são em pouca quantidade e tem pouca participação na composição do preço final do produto.		
Gestor/03	Não é viável	A cooperação é muito difícil, pois a variedade de <i>mix</i> de produtos é muito grande. Os produtos são comprados rapidamente e em momentos diferentes.		
Gestor/04	Não é viável	Em nossa firma os materiais são exclusivos e não é possível cooperar na estratégia		
Gestor/10	Não é viável	Estes itens comuns não são de valor agregado e esta estratégia pode funcionar para micro e pequenas empresas, mas para as médias empresas não funciona.		
<b>Percentual de viabilidade<sup>57</sup> – 60%</b>			<b>Percentual de inviabilidade – 40%</b>	

**Quadro 24: Viabilidade de cooperação na compra de matéria-prima básica do VRT.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

<sup>57</sup> Para se calcular o percentual de viabilidade de todas as estratégias investigadas no *cluster* do VRT, considerou-se como percentual total (100%) as opiniões dos seus dez entrevistados. Isto significa que cada gestor contribuiu com um percentual de 10% no resultado geral para a viabilidade da estratégia de marketing investigada no *cluster* do VRT. Para se calcular o percentual de viabilidade das estratégias no VRP utilizou-se exatamente o mesmo procedimento.

O quadro 24 mostra que 60% dos gestores do VRT apóiam a estratégia. Em relação à forma de gestão, 66,7% apostam ser possível via SINCASJB e 33,3% acreditam realizá-la por intermédio de uma empresa criada pela união dos gestores.

O quadro 25 descreve a viabilidade de cooperação na compra de matéria-prima básica na opinião dos gestores das empresas do VRP.

<b>Viabilidade de cooperação na compra de matéria-prima básica no VRP</b>				
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Participação</b>	<b>Forma de gestão</b>	<b>Opinião dos gestores sobre a estratégia</b>
Gestor/11	É viável	Sim	Pelo SICTC	A gestão deve ser independente.
Gestor/12	É viável	Sim	Pelo SICTC	Em compras de grandes volumes de matéria-prima pode-se exigir uma melhor qualidade na assistência técnica pós-venda.
Gestor/13	É viável	Sim	Firma gerida pela união dos gestores	O gestor acredita na união dos gestores para a realização da estratégia.
Gestor/15	É viável	Sim	Pelo SICTC	Boa parte dos insumos pode ser adquirida de forma cooperada.
Gestor/16	É viável	Sim	Pelo SICTC	É muito interessante, principalmente a matéria-prima importada.
Gestor/17	É viável	Sim	Pelo SICTC	É possível reduzir custos com a utilização desta estratégia. A união faz a força.
Gestor/18	É viável	Sim	Pelo SICTC	Há muita matéria-prima comum. Se houver união é viável.
Gestor/20	É viável	Sim	Pelo SICTC	Deve ser gerida via sindicato patronal.
<b>Forma de gestão</b>		<b>87,5% - pelo SICTC</b>		<b>12,5% - união dos gestores</b>
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Motivos da não cooperação da estratégia na opinião dos gestores</b>		
Gestor/14	Não é viável	São poucos os materiais comuns. Não é viável		
Gestor/19	Não é viável	É difícil, pois cada empresa tem a sua forma de negociar. Depende da viabilidade econômica de cada empresa.		
<b>Percentual de viabilidade – 80%</b>			<b>Percentual de inviabilidade – 20%</b>	

**Quadro 25: Viabilidade de cooperação na compra de matéria-prima básica no VRP.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que 80% dos gestores no VRP são favoráveis à compra cooperada de matéria-prima básica. Na opinião de 87,5% dos gestores (favoráveis à estratégia) a sua gestão deve ser realizada via SICTC.

Na tabela 37, mostra-se a viabilidade da cooperação e da forma de gerir a estratégia de compra de matéria-prima básica para um *cluster* calçadista *genérico*<sup>58</sup>.

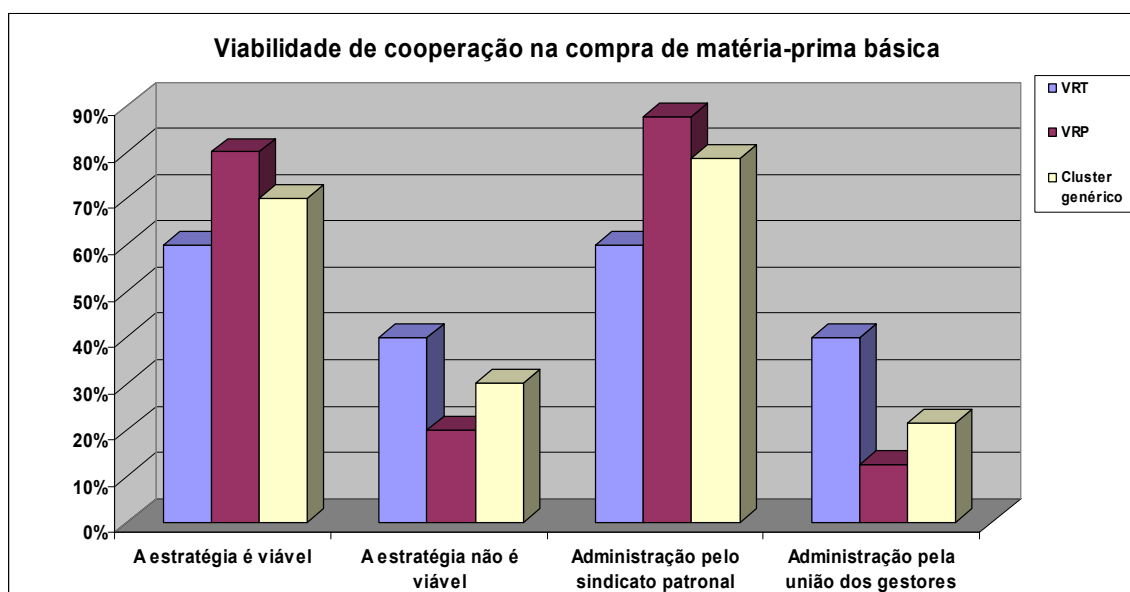
<sup>58</sup> Todos os percentuais de viabilidade das estratégias de marketing referentes ao *cluster* calçadista *genérico* que foram utilizados para se elaborar o *modelo genérico* (item 5.9.3) estão resumidos na tabela 50 do item 5.8.6.3.

Viabilidade da estratégia		Viabilidade da forma de administração	
Viabilidade	Inviabilidade	Sindicato patronal	União dos gestores
70%	30%	78,57%	21,43%

**Tabela 37: Viabilidade de cooperação na compra de matéria-prima básica para um *cluster* calçadista *genérico*.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Para facilitar a comparação dos percentuais de viabilidade da estratégia e da forma de gestão em relação aos três *clusters*, elaborou-se o gráfico 40.



**Gráfico 40: Viabilidade de cooperação na compra de matéria-prima básica.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se pelo gráfico 40 que os gestores do VRP estão mais propensos em cooperar na compra de matéria-prima básica do que os gestores do VRT. Mesmo assim, 60% dos gestores do VRT apóiam a estratégia. Numa avaliação geral, a estratégia tem 70% de aceitação.

Em relação à forma de gestão, 78,57% dos gestores acreditam que esta possa ser realizada pelo sindicato patronal. Os resultados desta estratégia corroboram com o Diagrama Klein para os três *clusters* (VRT, VRP e *genérico*), pois há boas chances de cooperação por ser uma atividade *upstream*.

### 5.8.5.2 Cooperação na compra de máquinas e equipamentos

No quadro 26 está disponível a viabilidade de cooperação na compra de máquinas e equipamentos conforme os gestores das empresas do VRT.

<b>Viabilidade de cooperação na compra de máquinas e equipamentos no VRT</b>				
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Participação</b>	<b>Forma de gestão</b>	<b>Opinião dos gestores sobre a estratégia</b>
Gestor/01	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	Na compra de equipamentos a cooperação é facilitada, pois não há segredo industrial.
Gestor/02	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	É mais fácil cooperar em compra de equipamentos do que em compra de matéria prima.
Gestor/03	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	Não há segredo quanto a equipamentos. Seria interessante implantar a estratégia.
Gestor/04	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	É viável, mas não é feito. Nos maquinários geralmente não há segredo industrial. Seria muito interessante implantar a estratégia.
Gestor/05	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	Talvez os descontos não sejam elevados, mas vale à pena cooperar na estratégia.
Gestor/07	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	O sindicato patronal deveria criar um setor para gerir a estratégia.
Gestor/08	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	As compras poderiam ser realizadas via sindicato patronal.
Gestor/10	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	A estratégia poderia ser gerida via sindicato patronal, mas de forma imparcial.
<b>Forma de gestão</b>		<b>100% - pelo SINCASJB</b>		
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Motivos da não cooperação da estratégia na opinião dos gestores</b>		
Gestor/06	Não é viável	Poucas empresas do <i>cluster</i> utilizam os mesmos equipamentos. Os equipamentos são diferenciados e não geraria volume para se obter descontos.		
Gestor/09	Não é viável	É difícil cooperar nesta estratégia, pois existem equipamentos com uma grande variedade de marcas diferentes. Seria difícil conciliar o mesmo fornecedor.		
<b>Percentual de viabilidade – 80%</b>			<b>Percentual de inviabilidade – 20%</b>	

**Quadro 26: Viabilidade de cooperação na compra de máquinas e equipamentos no VRT.**

Fonte: Dados da pesquisa.

O quadro 26 destaca que 80% dos gestores entrevistados no VRT são favoráveis à compra conjunta de máquinas e equipamentos. Em relação à gestão da estratégia, todos, ou seja, 100% dos gestores (favoráveis à estratégia) acreditam na gestão via SINCASJB.



O quadro 27 descreve a viabilidade da cooperação na compra de máquinas e equipamentos na opinião dos gestores do VRP.

<b>Viabilidade de cooperação na compra de máquinas e equipamentos no VRP</b>				
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Participação</b>	<b>Forma de gestão</b>	<b>Opinião dos gestores sobre a estratégia</b>
Gestor/12	É viável	Sim	Pelo SICTC	A estratégia deveria ser gerida via sindicato.
Gestor/13	É viável	Sim	Pelo SICTC	A estratégia é interessante.
Gestor/16	É viável	Sim	Pelo SICTC	A estratégia é muito interessante principalmente na compra de equipamentos que são importados.
<b>Forma de gestão<sup>59</sup></b>		<b>100% - pelo SICTC</b>		
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Motivos da não cooperação da estratégia na opinião dos gestores</b>		
Gestor/11	Não é viável	O volume de compra dos equipamentos é pequeno para oferecer descontos. O produto tem muitos processos manuais e não se utilizam tantas máquinas.		
Gestor/14	Não é viável	Há uma grande variedade de máquinas e equipamentos e a compra seria de difícil conciliação.		
Gestor/15	Não é viável	As fábricas, dependendo de suas linhas, possuem máquinas distintas. Talvez funcionasse, mas somente para compras programadas.		
Gestor/17	Não é viável	Não é viável pela grande variedade de equipamentos. Fica muito complicado cooperar nesta estratégia.		
Gestor/18	Não é viável	É complicado, pois há uma grande variedade de máquinas e equipamentos.		
Gestor/19	Não é viável	Os gestores não se uniriam para realizar tal estratégia e o sindicato não poderia assumir esta função. Não teria como gerir a estratégia.		
Gestor/20	Não é viável	As micro e pequenas empresas, muitas vezes, compram máquinas usadas.		
<b>Percentual de viabilidade – 30%</b>			<b>Percentual de inviabilidade – 70%</b>	

**Quadro 27: Viabilidade de cooperação na compra de máquinas e equipamentos no VRP.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

O quadro 27 descreve que 70% dos gestores entrevistados no VRP não apóiam a cooperação na compra de máquinas e equipamentos. Dos 30% que apóiam a estratégia, todos destacam que esta deva ser gerida via SICTC.

Na tabela 38 estão disponíveis os resultados da viabilidade e da forma de administrar a estratégia de cooperação na compra de máquinas e equipamentos para um *cluster* calçadista *genérico*.

<sup>59</sup> Optou-se por descrever os percentuais da forma de gestão das estratégias de marketing inviáveis de serem realizadas de forma cooperada (percentual de viabilidade igual ou inferior a 50%) somente por estes valores estarem disponíveis nos resultados da pesquisa. Estas estratégias de marketing (inviáveis) não estão presentes nos modelos propostos para os *clusters* do VRT, do VRP e *genérico*. Este procedimento foi utilizado para todas as estratégias detalhadas no item 5.8.5.

Viabilidade da estratégia		Viabilidade da forma de administração	
Viabilidade	Inviabilidade	Sindicato patronal	União dos gestores <sup>60</sup>
55%	45%	100%	00%

Tabela 38: Viabilidade de cooperação na compra de máquinas e equipamentos para um *cluster* calçadista *genérico*.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o objetivo de facilitar a comparação dos percentuais de viabilidade e da forma de gestão da presente estratégia, elaborou-se o gráfico 41.

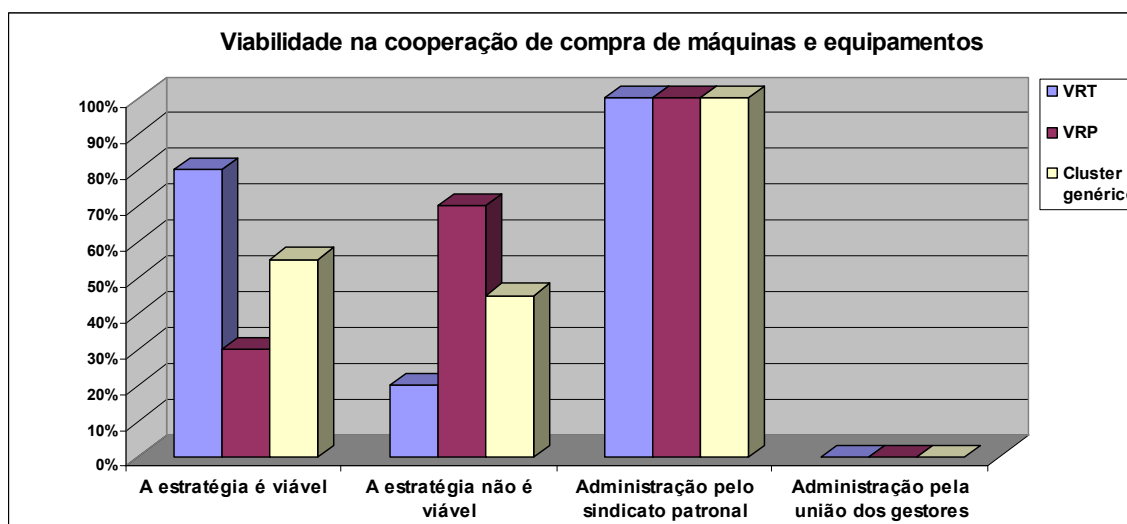


Gráfico 41: Viabilidade de cooperação na compra de máquinas e equipamentos.

Fonte: Dados da pesquisa.

É interessante destacar que no VRP a estratégia não se mostrou viável, com somente 30% de aprovação pelos gestores. Em relação ao VRT ocorreu o oposto, ou seja, 80% dos gestores acreditam que é viável cooperar em compra de máquinas e equipamentos. Focando-se na gestão da estratégia, nos dois *clusters*, todos os gestores (favoráveis à estratégia) afirmaram que sua administração deva ser realizada via sindicato patronal (SINCASJB ou SICTC).

Somente no *cluster* do VRP a estratégia não se mostrou viável de ser realizada de forma cooperada, contrariando o Diagrama Klein, por ser considerada

<sup>60</sup> Apesar de no gráfico 41 existirem percentuais que resultaram em valores nulos, optou-se por mantê-los ilustrados no mesmo, facilitando-se assim a compreensão e a visualização em relação a uma análise comparativa destes resultados. Este procedimento foi o mesmo adotado para os gráficos 43, 44, 45, 46, 47, 48, 51, 52 e 53.

uma atividade do tipo *upstream*. O resultado das viabilidades mostra que o Diagrama Klein se mostrou válido para o *cluster* do VRT e também para o *cluster genérico*.

### 5.8.5.3 Cooperação na gestão de vendas

No quadro 28 está disponível a viabilidade de cooperação na atividade de gestão (administração) de vendas, na opinião dos gestores das empresas do VRT.

<b>Viabilidade de cooperação na gestão de vendas no VRT</b>		
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Motivos da não cooperação da estratégia na opinião dos gestores</b>
Gestor/01	Não é viável	Não é possível cooperar nesta função porque todos os representantes trabalham por comissão e tendem a comercializar as linhas que tem saída no momento da venda.
Gestor/02	Não é viável	Busca-se sempre no setor calçadista ter representantes exclusivos e quando estes representam mais de uma marca de calçados, esta não é concorrente direta.
Gestor/03	Não é viável	Nesta empresa há um representante que trabalha para uma linha concorrente, mas é uma exceção. Neste caso, suas vendas são monitoradas constantemente e se diminuïrem, o contrato é rompido. É muito complicado cooperar em vendas.
Gestor/04	Não é viável	Por necessidade se compartilha representantes de linhas não concorrentes entre si, mas o que sempre se busca é trabalhar, somente com representantes exclusivos.
Gestor/05	Não é viável	A disputa pelo mercado é intensa e haveria choque nas linhas de produtos.
Gestor/06	Não é viável	A empresa só trabalha com representantes exclusivos. É arriscado cooperar nesta atividade, pois se corre o risco de favorecimento a uma ou a outra marca.
Gestor/07	Não é viável	Não se aceita que um representante atue com linhas que tenham algum grau de concorrência entre si. Não é ético.
Gestor/08	Não é viável	Neste setor não há sentido ter equipe de vendas. Normalmente quem busca a empresa para realizar uma parceria é o representante.
Gestor/09	Não é viável	Não é possível cooperar nesta atividade, pois a empresa busca exclusividade.
Gestor/10	Não é viável	É uma atividade que no setor sempre ocorre de forma individualizada. Numa cooperação a probabilidade de favorecimento a uma ou a outra empresa é alta.
<b>Percentual de viabilidade – 00%</b>		<b>Percentual de inviabilidade – 100%</b>

**Quadro 28: Viabilidade de cooperação na gestão de vendas no VRT.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Observa-se no quadro 28 que 100% dos gestores do VRT têm a mesma opinião, ou seja, não há como cooperar nesta estratégia. A única cooperação possível é quando os representantes vendem linhas de produtos distintos, mas, mesmo assim, há uma forte resistência em relação à cooperação nesta estratégia.

Quando algumas empresas compartilham representantes é porque não produzem volume suficiente para oferecer exclusividade e, neste caso, algumas firmas só aceitam se não houver concorrência entre as linhas de produtos.

O quadro 29 descreve os resultados da cooperação em gestão (administração) de vendas na opinião dos gestores das empresas do VRP.

<b>Viabilidade de cooperação na gestão de vendas no VRP</b>		
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Motivos da não cooperação da estratégia na opinião dos gestores</b>
Gestor/11	Não é viável	A empresa só trabalha com representantes exclusivos.
Gestor/12	Não é viável	As empresas pequenas ainda compartilham representantes, mas de linhas totalmente distintas. Há muita concorrência e egoísmo no setor.
Gestor/13	Não é viável	A empresa só trabalha com representantes de linhas de calçados diferentes.
Gestor/14	Não é viável	Não daria certo.
Gestor/15	Não é viável	Somente seria possível se todas as linhas fossem totalmente diferentes e sem qualquer grau de concorrência, mas isto é muito difícil de acontecer.
Gestor/16	Não é viável	É difícil. As micro e pequenas empresas, até por uma questão de necessidade, compartilham representantes, mas mesmo assim, de linhas totalmente distintas.
Gestor/17	Não é viável	Por ser uma pequena empresa, até se aceita compartilhar representantes de linhas totalmente distintas, mas é só por necessidade. É realmente complicado cooperar em venda de calçados.
Gestor/18	Não é viável	Não é possível cooperar em vendas, pois há muita concorrência de preço. Sempre se busca fazer parceria com representantes de produtos mais caros, pois assim aumenta a chance nas vendas, quando o lojista busca um produto mais barato.
Gestor/19	Não é viável	A atividade é muito particular de cada empresa.
Gestor/20	Não é viável	Não dá para cooperar na atividade. Geralmente os representantes dão preferência para as empresas de maior porte, com marcas fortes.
<b>Percentual de viabilidade – 00%</b>		<b>Percentual de inviabilidade<sup>61</sup> – 100%</b>

**Quadro 29: Viabilidade de cooperação na gestão de vendas no VRP.**

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível observar no quadro 29 que, como ocorreu no VRT, todos os gestores afirmaram não ser possível cooperar em gestão de vendas. O resultado está plenamente de acordo com o Diagrama Klein para os três *clusters* (VRT, VRP e *genérico*) por ser uma atividade *downstream*, ou seja, de difícil cooperação, já que é direcionada à disputa de mercado.

<sup>61</sup> Devido a esta estratégia de marketing ser totalmente inviável, não houve resposta pelos gestores em relação à sua forma de gestão. Como os valores da viabilidade são nulos e não há resultados referentes à forma de gestão da estratégia de marketing, optou-se por não se apresentar os seus resultados graficamente.

#### 5.8.5.4 Cooperação na gestão da comunicação

O quadro 30 destaca a viabilidade de cooperação na gestão da comunicação (propaganda) pelas empresas do VRT, na opinião dos seus gestores.

<b>Viabilidade de cooperação na gestão da comunicação no VRT</b>				
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Participação</b>	<b>Forma de gestão</b>	<b>Opinião dos gestores sobre a estratégia</b>
Gestor/05	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	Seria possível cooperar principalmente em relação à plotagem para as feiras. Em algumas estratégias é possível.
Gestor/07	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	É viável, principalmente na produção de materiais promocionais como <i>folders</i> , cartões e <i>outdoors</i>
Gestor/08	É viável	Sim	Empresa gerida pela união dos gestores	Seria interessante, principalmente no momento de negociação com uma agência, devido ao maior volume de trabalho.
<b>Forma de gestão</b>		<b>66,7% - pelo SINCASJB</b>		<b>33,3% - união dos gestores</b>
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Motivos da não cooperação da estratégia na opinião dos gestores</b>		
Gestor/01	Não é viável	Por ser produto de moda, a cooperação fica complicada. Muitos gestores não aceitariam cooperar na divulgação de suas marcas e as micro e pequenas geralmente nem trabalham com agências.		
Gestor/02	Não é viável	A empresa tem uma agência que inclusive é exclusiva da empresa. É difícil cooperar nesta atividade, pois envolve marketing e <i>design</i> .		
Gestor/03	Não é viável	Não é possível realizar esta atividade de forma cooperada.		
Gestor/04	Não é viável	A empresa trabalha com agência exclusiva por ter uma linha de alto padrão e seria inviável cooperar em propaganda por envolver <i>design</i> .		
Gestor/06	Não é viável	Toda a comunicação da empresa é feita internamente no setor comercial. Não é uma atividade que possa ser realizada de forma cooperada.		
Gestor/09	Não é viável	Não é interessante para a empresa cooperar nesta estratégia, pois envolve criatividade e <i>design</i> .		
Gestor/10	Não é viável	É muito difícil cooperar em comunicação, pois existem muitas linhas de produtos diferentes. A única cooperação que ocorre em comunicação é a relacionada a feiras, mas neste caso o produto é a feira como um todo e não uma marca específica.		
<b>Percentual de viabilidade – 30%</b>			<b>Percentual de inviabilidade – 70%</b>	

**Quadro 30: Viabilidade de cooperação na gestão da comunicação no VRT.**

**Fonte:** Dados da pesquisa.

O quadro 30 destaca que a estratégia não é viável na opinião de 70% dos gestores entrevistados no VRT. Dos gestores que são favoráveis à cooperação da estratégia de marketing, 66,7% apostam na gestão via SINCASJB.

O quadro 31 mostra a viabilidade da estratégia de marketing na opinião dos gestores das empresas do VRP.

<b>Viabilidade de cooperação na gestão da comunicação no VRP</b>				
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Participação</b>	<b>Forma de gestão</b>	<b>Opinião dos gestores sobre a estratégia</b>
Gestor/11	É viável	Sim	Pelo SICTC	Pode-se realizar a estratégia de forma cooperada e não se exige exclusividade em relação às agências de propaganda.
Gestor/12	É viável	Sim	Firma gerida pela união dos gestores	A empresa não faz propaganda devido ao seu baixo orçamento, mas a estratégia seria bem interessante se fosse implantada.
Gestor/15	É viável	Sim	Pelo SICTC	É possível se cooperar. A idéia é interessante, mas os gestores têm que se unirem para ter volume e ganhar preço.
Gestor/17	É viável	Sim	Pelo SICTC	O SICTC poderia negociar por um grupo de empresas, principalmente em relação aos materiais gráficos.
<b>Forma de gestão</b>		<b>75% - pelo SICTC</b>		<b>25% - união dos gestores</b>
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Motivos da não cooperação da estratégia na opinião dos gestores</b>		
Gestor/13	Não é viável	É uma atividade que deve ser gerida de forma individual.		
Gestor/14	Não é viável	Esta atividade é muito particular de cada empresa e não pode ser cooperada.		
Gestor/16	Não é viável	Não é possível cooperar por ser uma atividade ligada à divulgação de marca.		
Gestor/18	Não é viável	Esta atividade é similar a vendas e deve ser gerida de forma individual.		
Gestor/19	Não é viável	Somente se fosse para promover uma marca da região. Cooperação entre as empresas em comunicação é inviável.		
Gestor/20	Não é viável	É muito complicado, pois pode ter conflito nas linhas de produtos e nos mercados para onde estes produtos são direcionados.		
<b>Percentual de viabilidade – 40%</b>			<b>Percentual de inviabilidade – 60%</b>	

**Quadro 31: Viabilidade de cooperação na gestão da comunicação no VRP.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Observa-se que a maioria dos gestores do VRP não acredita na cooperação da gestão de comunicação. Dos 40% que acham ser possível cooperar nesta estratégia, 75% destes relataram que a gestão da cooperação deveria ser por intermédio do SICTC.

A tabela 39 traz os resultados da viabilidade da cooperação e da forma de administrar a estratégia de gestão da comunicação para um *cluster* calçadista *genérico*.

Viabilidade da estratégia		Viabilidade da forma de administração	
Viabilidade	Inviabilidade	Sindicato patronal	União dos gestores
35%	65%	71,43%	28,57%

Tabela 39: Viabilidade de cooperação na gestão da comunicação para um *cluster* calçadista *genérico*.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o objetivo de facilitar a compreensão dos resultados, fez-se o gráfico 42, mostrando os percentuais de viabilidade da estratégia e de sua forma de gestão.

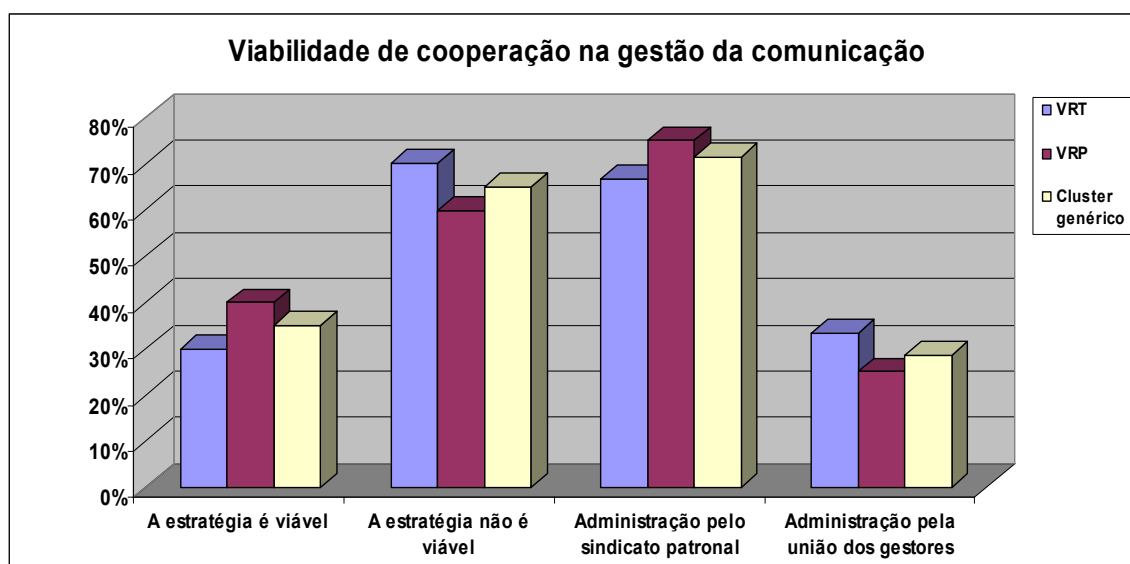


Gráfico 42: Viabilidade de cooperação na gestão da comunicação.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se pelo gráfico 42 que, numa abordagem geral, a estratégia é inviável. O mesmo acontece com a viabilidade referente aos dois *clusters*, sendo que no VRT a probabilidade de a estratégia ser inviável chegou a 70% na opinião dos gestores das firmas. É interessante destacar que os resultados validam amplamente o Diagrama Klein para os três *clusters* (VRT, VRP e *genérico*). Por se tratar de uma atividade *downstream*, a possibilidade de cooperação é baixa.

### 5.8.5.5 Cooperação no transporte de insumos e produto acabado

O quadro 32 ilustra a viabilidade de cooperação no transporte de insumos e de produto acabado pelas empresas do VRT, na opinião dos seus gestores.

<b>Viabilidade de cooperação no transporte de insumos e produto acabado no VRT</b>				
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Participação</b>	<b>Forma de gestão</b>	<b>Opinião dos gestores sobre a estratégia</b>
Gestor/05	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	Seria possível cooperar para aumentar volume e baixar custos.
Gestor/06	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	Seria necessária a união das empresas, mas a estratégia é plenamente viável.
Gestor/08	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	O poder de negociação de uma empresa grande chega a reduzir os valores pela metade, mas tem que haver união das empresas para negociarem em conjunto.
Gestor/09	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	A empresa aceitaria cooperar em transporte de matéria-prima.
<b>Forma de gestão</b>		<b>100% - pelo SINCASJB</b>		
<b>Gestor</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Motivos da não cooperação da estratégia na opinião do gestor</b>		
Gestor/01	Não é viável	É muito complicado de conciliar os destinos e as datas de entrega.		
Gestor/02	Não é viável	Os pedidos geralmente são muitos, mas de pouco volume cada um. É bem complicado conciliar os pedidos para se gerar volume.		
Gestor/03	Não é viável	É difícil a cooperação porque o <i>mix</i> de produtos é muito grande e não gera volume para cooperar na atividade de transporte.		
Gestor/04	Não é viável	A empresa trabalha com produtos de alto padrão. Os volumes de produção não são grandes. Não iria se conseguir gerar volume suficiente para se negociar preços mais baixos.		
Gestor/07	Não é viável	Se a empresa é fiel a uma transportadora se consegue negociar bons preços. O fator qualidade do transporte também deve ser considerado, ou seja, se o serviço de transporte é bom e seguro, e se não causa prejuízo aos produtos.		
Gestor/10	Não é viável	Não há vantagem em cooperar, pois os valores são tabelados.		
<b>Percentual de viabilidade – 40%</b>			<b>Percentual de inviabilidade – 60%</b>	

**Quadro 32: Viabilidade de cooperação no transporte de insumos e produto acabado no VRT.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

No quadro 32, mostra-se que a estratégia não é viável na opinião de 60% dos gestores entrevistados no VRT. Dos gestores que aceitam a cooperação, todos, ou seja, 100% deles acham que a gestão deva ser realizada pelo SINCASJB.



O quadro 33 mostra os resultados em relação à estratégia na opinião dos gestores entrevistados no VRP.

<b>Viabilidade de cooperação no transporte de insumos e produto acabado no VRP</b>				
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Participação</b>	<b>Forma de gestão</b>	<b>Opinião dos gestores sobre a estratégia</b>
Gestor/11	É viável	Sim	Pelo SICTC	Esta estratégia seria simples de cooperar. A empresa participaria.
Gestor/12	É viável	Sim	Pelo SICTC	Seria muito interessante inclusive associar esta estratégia com a de compra de matéria-prima. Poderiam ser geridas em conjunto.
Gestor/15	É viável	Sim	Pelo SICTC	O SICTC poderia negociar por um grupo de empresas e baixar custos de transporte.
Gestor/16	É viável	Sim	Pelo SICTC	A viabilidade é grande e muitas empresas vendem para as mesmas regiões.
Gestor/18	É viável	Sim	Pelo SICTC	O SICTC poderia negociar em nome das empresas e conseguir bons preços.
Gestor/19	É viável	Sim	Firma gerida pela união dos gestores	Os empresários poderiam se unir e negociar em conjunto.
<b>Forma de gestão</b>		<b>83,4% - pelo SICTC</b>		<b>16,6% - união dos gestores</b>
<b>Gestor</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Motivos da não cooperação da estratégia na opinião do gestor</b>		
Gestor/13	Não é viável	Esta estratégia é complicada de ser realizada de forma cooperada porque algumas transportadoras só atendem a algumas regiões.		
Gestor/14	Não é viável	Já existe muita barganha na hora de negociar o transporte e não há necessidade de cooperação nesta estratégia.		
Gestor/17	Não é viável	É muito difícil conciliar as datas das entregas dos produtos.		
Gestor/20	Não é viável	Há muitos destinos e também o problema de conciliar as datas de entrega.		
<b>Percentual de viabilidade – 60%</b>			<b>Percentual de inviabilidade – 40%</b>	

**Quadro 33: Viabilidade de cooperação no transporte de insumos e produto acabado no VRP.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

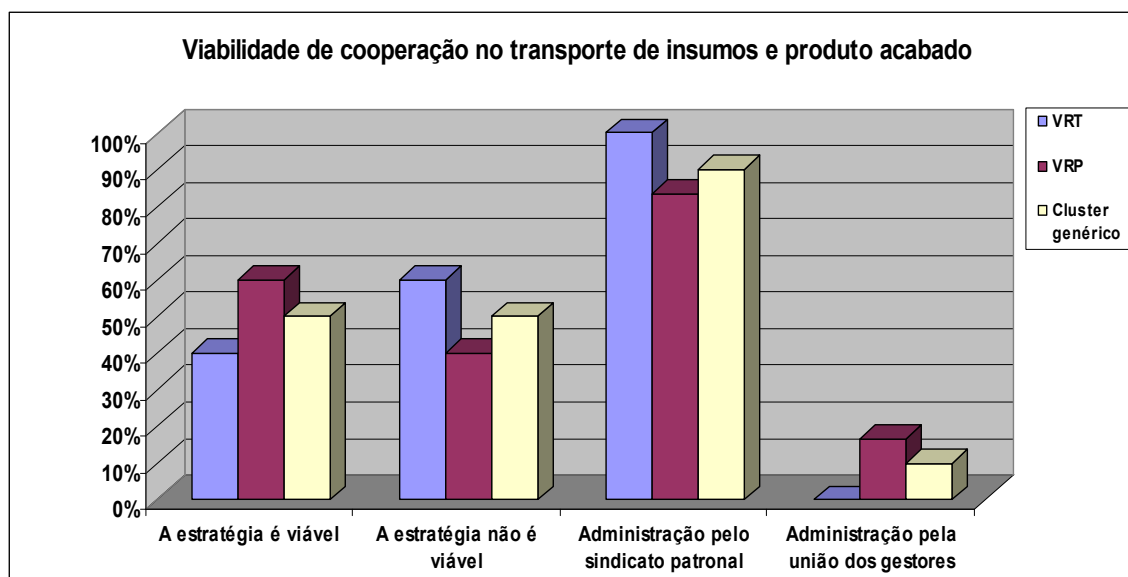
Em oposição ao resultado obtido no VRT em relação a esta estratégia, 60% dos gestores do VRP acreditam na cooperação de transporte de matéria-prima e produto acabado. De todos os gestores que consideraram a estratégia de marketing (distribuição) viável, um percentual de 83,4% declarou que a gestão da cooperação desta deva ser por intermédio do SICTC.

A tabela 40 mostra os resultados de viabilidade da estratégia de marketing e de que forma a mesma pode ser administrada para um *cluster* calçadista *genérico*.

Viabilidade da estratégia		Viabilidade da forma de administração	
Viabilidade	Inviabilidade	Sindicato patronal	União dos gestores
50%	50%	90%	10%

**Tabela 40: Viabilidade de cooperação no transporte de insumos e produto acabado para um *cluster* calçadista *genérico*.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Para facilitar o entendimento dos resultados, elaborou-se o gráfico 43, onde são ilustrados os percentuais de viabilidade da estratégia e de sua forma de administração.



**Gráfico 43: Viabilidade de cooperação no transporte de insumos e produto acabado.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

O gráfico 43 destaca que, apesar de as viabilidades serem diferentes no VRT e no VRP, na média geral para a viabilidade da estratégia as opiniões estão divididas. Somente a metade (50%) dos gestores acredita na cooperação em transportes de insumos e produto acabado.

Se a estratégia fosse implantada, 90% dos gestores apostariam na gestão por intermédio dos sindicatos patronais. Somente no *cluster* do VRP o Diagrama Klein não se confirmou. As evidências corroboram o Diagrama Klein para os outros dois *clusters* (VRT e *genérico*), porque a distribuição é uma atividade classificada como *downstream*, por ser direcionada ao mercado e, sendo assim, de difícil cooperação.

#### 5.8.5.6 Criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados do *cluster*

O quadro 34 detalha o percentual de viabilidade na criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados do VRT.

Viabilidade de cooperação na criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados do VRT				
Gestores	Viabilidade	Participação	Forma de gestão	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/01	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	É possível sim, certificar com um selo de qualidade e conforto os calçados do VRT.
Gestor/02	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	Seria uma estratégia muito interessante.
Gestor/03	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	A idéia é interessante. Iria fortalecer o produto.
Gestor/04	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	É muito interessante para fortificar a marca do pólo. Já poderia ter sido feito. SJB é considerado um <i>cluster</i> que produz produto barato. É preciso mudar esta imagem.
Gestor/05	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	Seria muito importante para os produtos do VRT, ainda mais porque o <i>cluster</i> de São João Batista é considerado pequeno.
Gestor/06	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	É uma idéia interessante.
Gestor/07	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	É muito interessante.
Gestor/08	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	É muito interessante. Somente teria que se apurar o custo desta estratégia.
Gestor/09	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	Seria interessante para o <i>cluster</i> . Implantar ou não, depende dos custos da estratégia.
Gestor/10	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	A estratégia é muito interessante.
Forma de gestão			100% - pelo SINCASJB	
Percentual de viabilidade – 100%			Percentual de inviabilidade – 00%	

**Quadro 34: Viabilidade de cooperação na criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados do VRT.**

Fonte: Dados da pesquisa.

O quadro 34 mostra que 100% dos gestores do VRT concordam com a criação de um selo de certificação de qualidade e conforto para os seus calçados.

Esta estratégia de marketing de produto se mostrou plenamente viável de ser implantada no VRT. É importante destacar que todos os gestores, sem exceção, concordam em abrir as suas respectivas empresas para a visita de técnicos e profissionais responsáveis pelo processo. Na opinião de todos os gestores entrevistados, o processo de certificação do selo deve ser gerido pelo SINCASJB.

No quadro 35 estão descritos os percentuais de viabilidade da criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados do *cluster* do VRP.

<b>Viabilidade de cooperação na criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados do VRP</b>				
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Participação</b>	<b>Forma de gestão</b>	<b>Opinião dos gestores sobre a estratégia</b>
Gestor/11	É viável	Sim	Pelo SICTC	A empresa abriria suas portas e tem interesse na certificação de seus produtos.
Gestor/12	É viável	Sim	Pelo SICTC	É uma estratégia interessante.
Gestor/13	É viável	Sim	Pelo SICTC	A empresa é a favor. É uma estratégia interessante.
Gestor/14	É viável	Sim	Pelo SICTC	É uma estratégia interessante.
Gestor/15	É viável	Sim	Pelo SICTC	A empresa é a favor, mas o processo de certificação deve ser rigoroso.
Gestor/16	É viável	Sim	Pelo SICTC	A empresa concorda plenamente e abriria as portas para a certificação.
Gestor/17	É viável	Sim	Pelo SICTC	É uma estratégia viável de ser realizada. Tem somente que ver a questão do custo.
Gestor/18	É viável	Sim	Pelo SICTC	É interessante e deveria ser gerida via SICTC, porque este órgão trata todas as empresas da mesma forma.
Gestor/19	É viável	Sim	Pelo SICTC	É interessante e a empresa estaria disposta a certificar seus produtos.
Gestor/20	É viável	Sim	Pelo SICTC	A estratégia é ótima e a empresa abre as suas portas para a certificação.
<b>Forma de gestão</b>		<b>100% - pelo SICTC</b>		
<b>Percentual de viabilidade – 100%</b>			<b>Percentual de inviabilidade – 00%</b>	

**Quadro 35: Viabilidade de cooperação na criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados do VRP.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Pelos resultados apresentados no quadro 35, conclui-se que a estratégia é plenamente viável também no VRP, pois todos os gestores, ou seja, 100% deles apoiaram a sua implantação.

Num pensamento similar aos gestores do VRT, no VRP todos os gestores também estão dispostos a abrir suas firmas para a certificação.

Somente três entrevistados (15%) relataram o fator do custo, mas mostraram-se dispostos a participar da cooperação na certificação de suas empresas.

Focando-se na forma de gestão do processo de certificação, os resultados com os gestores do VRP e do VRP foram idênticos, ou seja, todos dos gestores acreditam que a gestão da certificação deva ser realizada por intermédio do SICTC.

A tabela 41 mostra os resultados da viabilidade da estratégia e da forma de sua administração para um *cluster* calçadista *genérico*.

Viabilidade da estratégia		Viabilidade da forma de administração	
Viabilidade	Inviabilidade	Sindicato patronal	União dos gestores
100%	00%	100%	00%

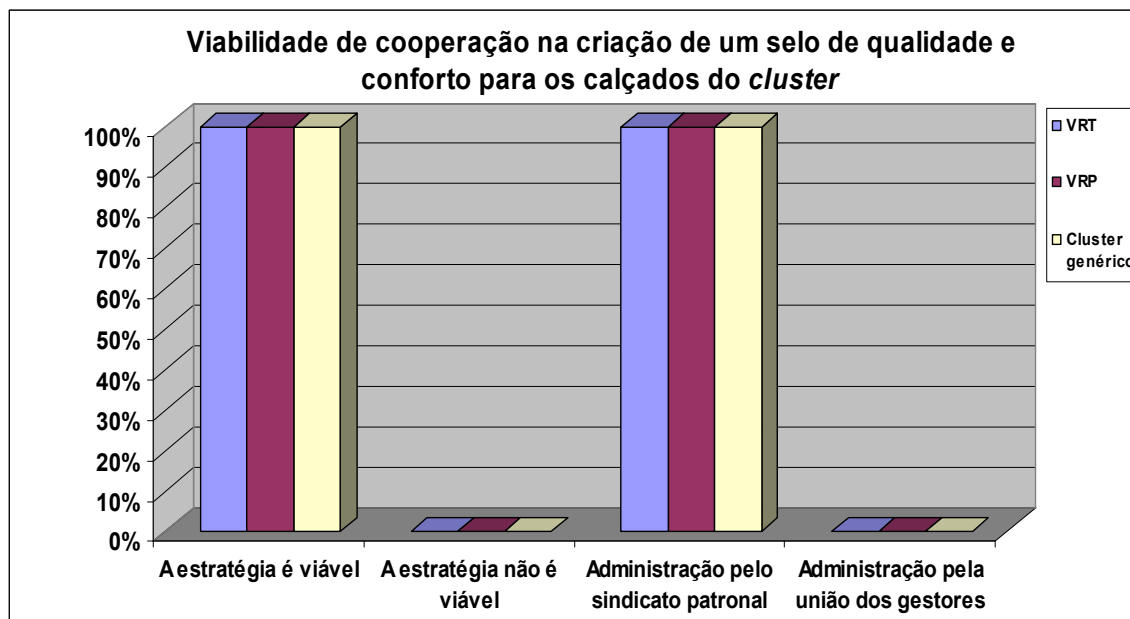
**Tabela 41: Viabilidade de cooperação na criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados de um *cluster* calçadista *genérico*.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Pelos resultados<sup>62</sup> apresentados nos quadros 34 e 35 e na tabela 41, observa-se que o grau de viabilidade da estratégia de marketing é elevado, tendo grande possibilidade de ser implantada e trazer bons resultados nas vendas.

Para complementar a comparação dos valores mostrados nos quadros 34 e 35 e na tabela 41, elaborou-se o gráfico 44.

<sup>62</sup> Apesar da facilidade de compreensão dos resultados apresentados nos quadros 34, 35 e na tabela 41, mesmo assim, optou-se por elaborar o gráfico 44, reforçando e ilustrando a opinião dos gestores em relação à estratégia em tela.



**Gráfico 44: Viabilidade de cooperação na criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados do *cluster*.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Esta estratégia de marketing de produto é inerente ao processo produtivo (atividade realizada dentro da fábrica), ou seja, é classificada pelo Diagrama Klein como sendo uma atividade do tipo *upstream*.

Os resultados ilustrados no gráfico 44 mostram que essa estratégia de marketing está em total aderência com o Diagrama Klein, ou seja, com elevadas possibilidades de ser realizada de forma cooperada, corroborando assim, com os resultados encontrados na pesquisa.

#### 5.8.5.7 Criação de uma marca coletiva para os calçados do *cluster*

O quadro 36 descreve o percentual de viabilidade da criação de uma marca coletiva para os calçados do VRT. Observa-se que a maioria dos gestores (60%) das empresas do VRT não aprova a estratégia por acreditarem que a marca é um atributo muito particular de cada empresa.

<b>Viabilidade de cooperação na criação de uma marca coletiva para os calçados do VRT</b>				
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Participação</b>	<b>Forma de gestão</b>	<b>Opinião dos gestores sobre a estratégia</b>
Gestor/02	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	Seria uma estratégia interessante que iria ajudar a divulgar os produtos do VRT.
Gestor/03	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	É muito interessante. Já deveria ter sido criada uma marca para o VRT.
Gestor/05	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	É uma estratégia interessante. A empresa participaria desta cooperação.
Gestor/07	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	É muito interessante. A empresa faria parte da cooperação, com toda a certeza.
<b>Forma de gestão</b>		<b>100% - pelo SINCASJB</b>		
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Motivos da não cooperação da estratégia na opinião dos gestores</b>		
Gestor/01	Não é viável	O pensamento empresarial é muito individual em relação a marcas. Existem muitos tipos de calçados. Todos preferem trabalhar a marca de forma individual.		
Gestor/04	Não é viável	Para a empresa não é interessante. Nossa marca é de alto valor agregado.		
Gestor/06	Não é viável	O valor agregado a cada marca hoje não permite associá-las a uma só marca individual. Há também o fator de identificação do produto com a marca.		
Gestor/08	Não é viável	Talvez esta estratégia funcionasse para as micro e pequenas empresas. As médias e grandes empresas não aceitariam compartilhar marcas com outras empresas.		
Gestor/09	Não é viável	Cada empresa deve trabalhar somente a sua marca.		
Gestor/10	Não é viável	A marca não pode ser compartilhada. O calçado é um produto de moda e muito associado à marca. É um ativo que não pode ser compartilhado.		
<b>Percentual de viabilidade – 40%</b>			<b>Percentual de inviabilidade – 60%</b>	

**Quadro 36: Viabilidade de cooperação na criação de uma marca coletiva para os calçados do VRT.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Os gestores que acreditam na viabilidade da estratégia apostam que se fosse criada uma marca coletiva, esta deveria ser gerida pelo SINCASJB.

O quadro 37 detalha o percentual de viabilidade da estratégia no VRP. Percebe-se pelos resultados deste quadro que a opinião dos gestores do VRP é a mesma dos gestores do VRT, em relação à criação de uma marca coletiva para os calçados dos *clusters*.

Viabilidade de cooperação na criação de uma marca coletiva para os calçados do VRP				
Gestores	Viabilidade	Participação	Forma de gestão	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/12	É viável	Sim	Pelo SICTC	A ideia é interessante. O problema é a individualidade de alguns gestores do VRP, mas a estratégia é viável.
Gestor/14	É viável	Sim	Pelo SICTC	A ideia é interessante. A empresa participaria.
Gestor/16	É viável	Sim	Pelo SICTC	A empresa é muito favorável a criação de uma marca coletiva.
Gestor/17	É viável	Sim	Pelo SICTC	Uma marca coletiva associada ao município seria muito interessantes.
Forma de gestão		100% - pelo SICTC		
Gestores	Viabilidade	Motivos da não cooperação da estratégia na opinião dos gestores		
Gestor/11	Não é viável	Não se aceitaria a criação de uma marca coletiva no VRP.		
Gestor/13	Não é viável	A empresa não participaria de uma marca coletiva.		
Gestor/15	Não é viável	Quando se fala em marca e coletividade fica muito difícil. A empresa não participaria de uma marca coletiva.		
Gestor/18	Não é viável	Para o selo é interessante, mas para a marca não funciona.		
Gestor/19	Não é viável	O setor é muito desunido e esta estratégia não funciona.		
Gestor/20	Não é viável	Analisando o setor em relação à competitividade, não daria certo.		
Percentual de viabilidade – 40%			Percentual de inviabilidade – 60%	

**Quadro 37: Viabilidade de cooperação na criação de uma marca coletiva para os calçados do VRP.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Como ocorreu no VRT, no caso do VRP a maior parte dos entrevistados (60%) não apóia a estratégia, relatando que esta é inviável de ser colocada em prática. É interessante relatar que os percentuais de inviabilidade foram exatamente os mesmos para os dois *clusters*.

A tabela 42 resume os resultados da viabilidade da estratégia (criação de uma marca coletiva para os calçados) e de sua forma de administração na opinião de todos os gestores entrevistados, ou seja, para um *cluster* calçadista *genérico*.

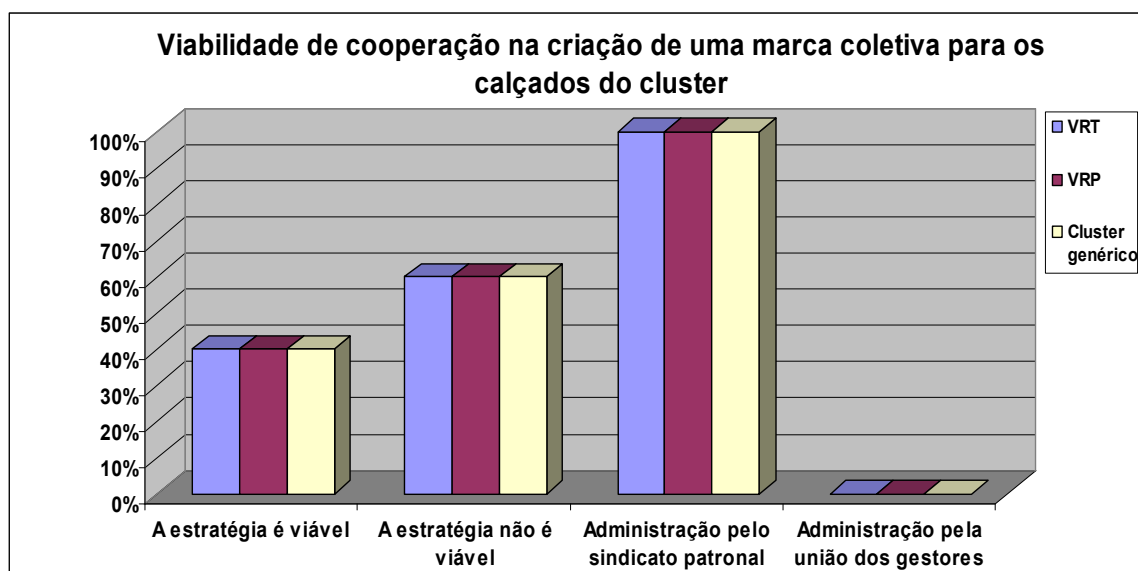


Viabilidade da estratégia		Viabilidade da forma de administração
Viabilidade	Inviabilidade	Sindicato patronal
40%	60%	100%

**Tabela 42: Viabilidade de cooperação na criação de uma marca coletiva para um *cluster* calçadista *genérico*.**

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 45 relaciona os percentuais de viabilidade da estratégia de marketing e da sua forma de gestão na opinião dos gestores entrevistados.



**Gráfico 45: Viabilidade de cooperação na criação de uma marca coletiva para os calçados do cluster.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Como ilustra o gráfico 45, apenas 40% de todos os gestores entrevistados apóiam a estratégia.

Apesar de a criação de um selo de qualidade e conforto ser bem aceita pelos gestores, a criação de uma marca coletiva é de difícil cooperação, por ser uma atividade *downstream* (estar ligada diretamente à disputa de mercado), corroborando desta forma com o Diagrama Klein para os três *clusters* (VRT, VRP e *genérico*).

### 5.8.5.8 Criação de um curso *cooperar para competir* pelo sindicato patronal

O quadro 38 mostra a opinião dos gestores do VRT em relação à capacitação de seus colaboradores e a viabilidade na criação de um curso do tipo *cooperar para competir* (como o caso piloto de Birigüi) e que seja gerido pelo SINCASJB.

<b>Viabilidade na criação de um curso do tipo <i>cooperar para competir</i> pelo sindicato patronal no VRT</b>				
<b>Gestores</b>	<b>O Sr. acha viável a criação do curso?</b>	<b>Os colaboradores já participaram de cursos do setor?</b>	<b>O Sr. participaria de cursos do tipo <i>cooperar para competir</i>?</b>	<b>Como a empresa incentiva a capacitação financeiramente?</b>
Gestor/01	Sim, é viável	Sim	Certamente eu participaria	Sem ajuda financeira
Gestor/02	Sim, é viável	Sim	Certamente eu participaria	Com parte do pagamento
Gestor/03	Sim, é viável	Não	Certamente eu participaria	Sem ajuda financeira
Gestor/04	Sim, é viável	Sim	Certamente eu participaria	Com pagamento integral
Gestor/05	Sim, é viável	Sim	Certamente eu participaria	Com pagamento integral
Gestor/06	Sim, é viável	Sim	Certamente eu participaria	Com parte do pagamento
Gestor/07	Sim, é viável	Sim	Certamente eu participaria	Com parte do pagamento
Gestor/08	Sim, é viável	Sim	Certamente eu participaria	Com parte do pagamento
Gestor/09	Sim, é viável	Sim	Certamente eu participaria	Com parte do pagamento
Gestor/10	Sim, é viável	Sim	Certamente eu participaria	Com parte do pagamento
<b>Gestores</b>	<b>Comentário dos gestores sobre a estratégia<sup>63</sup></b>			
Gestor/01	O SENAI em anexo ao SINCASJB oferece alguns cursos conforme a necessidade do <i>cluster</i> .			
Gestor/02	Nos vários setores da empresa os colaboradores são qualificados ou estão se qualificando.			
Gestor/03	Na empresa somente o gerente participa de cursos de capacitação.			
Gestor/04	Há uma psicóloga contratada pela empresa que elabora cursos periodicamente. Todos os cursos são gratuitos, com exceção do curso superior. Neste caso a empresa custeia 50% do valor.			
Gestor/05	A empresa constantemente contrata palestrantes que oferecem cursos motivacionais.			
Gestor/06	Cada setor da empresa, se achar necessário, tem a liberdade de solicitar a contratação de cursos.			
Gestor/07	A empresa está sempre investindo em treinamento e cursos motivacionais para seus funcionários. O SINCASJB também oferece cursos para os funcionários da empresa de forma gratuita.			
<b>Percentual de viabilidade – 100%</b>			<b>Percentual de inviabilidade – 00%</b>	

**Quadro 38: Viabilidade na criação de um curso do tipo *cooperar para competir* pelo sindicato patronal no VRT.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se pelo quadro 38 que a estratégia é plenamente viável no VRT.

Todos os gestores, ou seja, 100% deles se mostraram inclinados a participar.

<sup>63</sup> Os Gestores 08, 09 e 10 (2008) não ofereceram comentários adicionais em relação à capacitação de seus colaboradores.

No quadro 39 apresentam-se os resultados em relação à opinião dos gestores do VRP.

<b>Viabilidade na criação de um curso do tipo <i>cooperar para competir</i> pelo sindicato patronal no VRP</b>				
<b>Gestores</b>	<b>O Sr. acha viável a criação do curso?</b>	<b>Os colaboradores já participaram de cursos do setor?</b>	<b>O Sr. participaria de cursos do tipo <i>cooperar para competir</i>?</b>	<b>Como a empresa incentiva a capacitação financeiramente?</b>
Gestor/11	Sim, é viável	Sim	Certamente eu participaria	Com parte do pagamento
Gestor/12	Sim, é viável	Sim	Certamente eu participaria	Com pagamento integral
Gestor/13	Sim, é viável	Não	Certamente eu participaria	Sem ajuda financeira
Gestor/14	Sim, é viável	Sim	Certamente eu participaria	Com parte do pagamento
Gestor/15	Sim, é viável	Sim	Certamente eu participaria	Com pagamento integral
Gestor/16	Sim, é viável	Sim	Certamente eu participaria	Com pagamento integral
Gestor/17	Sim, é viável	Sim	Certamente eu participaria	Com parte do pagamento
Gestor/18	Sim, é viável	Sim	Certamente eu participaria	Com pagamento integral
Gestor/19	Sim, é viável	Sim	Certamente eu participaria	Com parte do pagamento
Gestor/20	Não é viável	Não	Eu não participaria	A empresa não incentiva a participação em cursos
<b>Gestores</b>	<b>Comentário dos gestores sobre a estratégia<sup>64</sup></b>			
Gestor/01	Num passado recente os cursos eram pagos de forma integral pela empresa, mas os colaboradores não valorizavam e por isto passou-se a custear somente parte dos cursos de capacitação.			
Gestor/02	O curso <i>cooperar para competir</i> pode inclusive, ser oferecido de forma gratuita pelo SICTC. Há recursos provenientes da reciclagem dos resíduos que podem ser destinados a este objetivo.			
Gestor/03	A empresa não tem recursos financeiros para investir em cursos de capacitação.			
Gestor/07	Há um convênio entre a empresa, o SICTC e a FACCAT, onde cada um destes custeia o valor de 1/3 da mensalidade do curso superior, desde que este seja direcionado ao setor calçadista.			
Gestor/08	Há falta de cursos de capacitação no VRP e o único convênio que há é entre o SICTC e a FACCAT.			
<b>Percentual de viabilidade – 90%</b>			<b>Percentual de inviabilidade – 10%</b>	

**Quadro 39: Viabilidade na criação de um curso do tipo *cooperar para competir* pelo sindicato patronal no VRP.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Percebe-se que no VRP somente um gestor acredita não ser viável e também não participaria de um curso do tipo *cooperar para competir* como sugere a estratégia. Mesmo assim o percentual de viabilidade é considerável, ou seja, 90%.

<sup>64</sup> Os Gestores 04, 05, 06, 09 e 10 (2008) não ofereceram comentários adicionais em relação à capacitação de seus colaboradores.

Na tabela 43 está disponível um resumo dos resultados dos quadros 38 e 39 e os percentuais de viabilidade direcionados aos três *clusters* (VRT, VRP e *genérico*), na opinião dos gestores que participaram do estudo.

Indicadores de viabilidade para a criação de um curso do tipo <i>cooperar para competir</i> pelo sindicato patronal do <i>cluster</i>				
Gestores	Viável a criação do curso	Inviável a criação do curso	Os colaboradores já participaram de cursos pela empresa	Os colaboradores nunca participaram de cursos pela empresa
VRT	100%	00%	100%	00%
VRP	90%	10%	90%	10%
(Cluster genérico)	95%	5%	95%	5%
Incentivo financeiro da empresa em relação à capacitação				
Empresas	Incentiva integralmente	Incentiva parcialmente	Incentiva sem investir	Não incentiva
VRT	20%	60%	20%	00%
VRP	40%	40%	10%	10%
(Cluster genérico)	30%	50%	15%	5%
Participação dos gestores em cursos do tipo <i>cooperar para competir</i>				
Gestores	Percentual de participação		Percentual de não participação	
VRT	100%		00%	
VRP	90%		10%	
Média (Cluster genérico)	95%		5%	
Viabilidade – 95%			Inviabilidade – 5%	

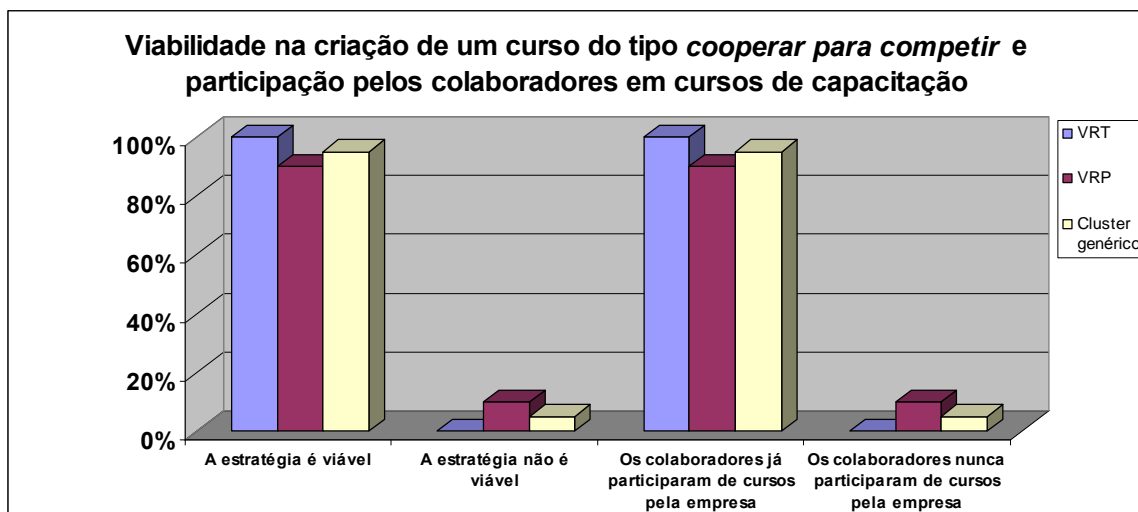
**Tabela 43:** Indicadores de viabilidade para a criação de um curso do tipo *cooperar para competir* pelo sindicato patronal do *cluster*.

Fonte: Dados da pesquisa.

É interessante ressaltar que quando se optou em pesquisar esta estratégia, ou seja, de mensurar a viabilidade da criação de um curso do tipo *cooperar para competir*, definiu-se antecipadamente que a sua forma de gestão seria por intermédio do sindicato patronal<sup>65</sup> do *cluster*. Para facilitar a comparação dos percentuais apresentados na tabela 43, foram elaborados os gráficos 46, 47 e 48.

<sup>65</sup> O motivo de se optar pela gestão por intermédio do sindicato patronal do *cluster* da estratégia em tela (e das estratégias apresentadas nos itens 5.8.5.9, 5.8.5.11 e 5.8.5.12) está explicado na nota de rodapé Nº 56, da página 288.

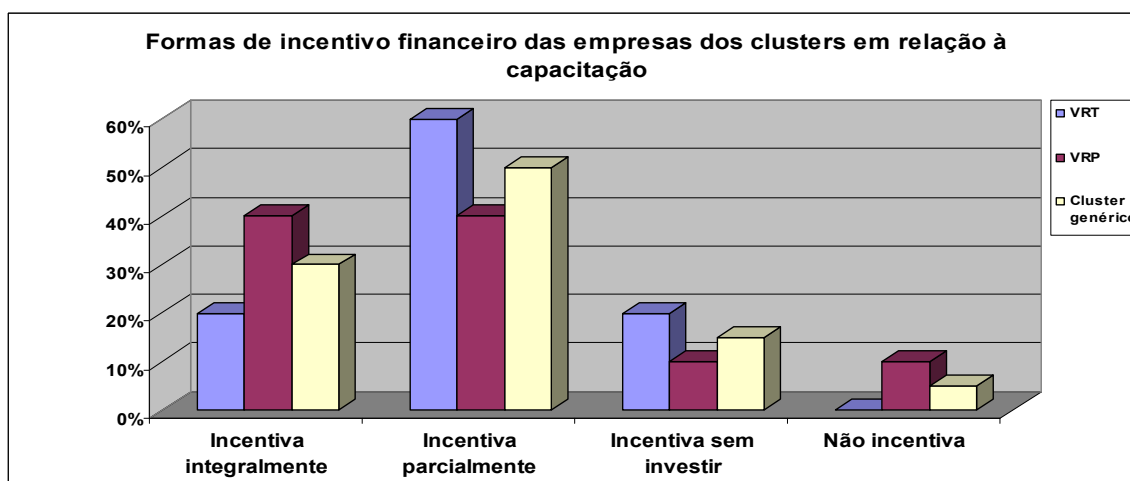
O gráfico 46 ilustra os resultados da pesquisa em relação à viabilidade de criação de um curso do tipo *cooperar para competir* no *cluster* e o percentual de participação dos colaboradores em curso de capacitação, na opinião dos gestores.



**Gráfico 46: Viabilidade na criação de um curso do tipo *cooperar para competir* e participação pelos colaboradores em cursos de capacitação.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que 95% dos gestores entrevistados acreditam na viabilidade da estratégia. O gráfico 47 mostra o percentual da política de incentivos financeiros que as empresas oferecem aos seus funcionários quando estes buscam se capacitar.

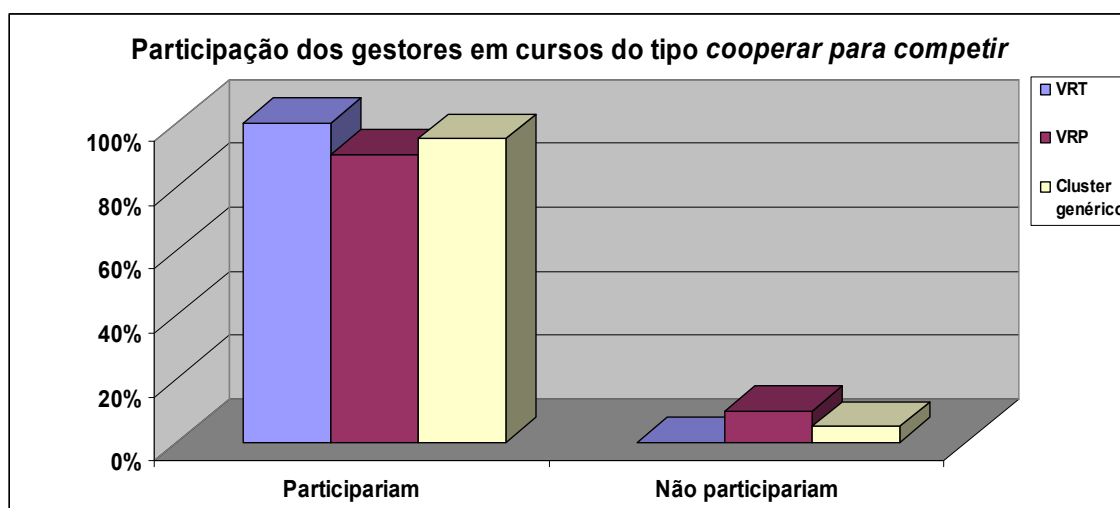


**Gráfico 47: Formas de incentivo financeiro das empresas dos *clusters* em relação à capacitação.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelos percentuais apresentados no gráfico 47, é possível afirmar que as empresas do VRP incentivam mais seus colaboradores com cursos pagos integralmente do que as empresas do VRT. Numa análise geral, 80% das empresas entrevistadas investem em qualificação de seus colaboradores, de forma integral ou parcial. Somente 15% dos gestores entrevistados incentivam seus funcionários a participarem de cursos de capacitação, mas sem incentivos financeiros, pois declararam não ter recursos para investir nesta área.

O gráfico 48 mostra o percentual de participação pelos gestores das empresas em um curso do tipo *cooperar para competir* se implantado no *cluster* pelo sindicato patronal.



**Gráfico 48: Participação dos gestores em cursos do tipo *cooperar para competir*.**  
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a estratégia é plenamente viável. De todos os gestores entrevistados durante a pesquisa, 95% destes opinaram estar dispostos a participar de cursos no formato *cooperar para competir*. É importante destacar mais uma vez que os resultados estão de acordo com o Diagrama Klein para os três *clusters* (VRT, VRP e *genérico*), pois esta atividade é do tipo *upstream*, ou seja, com boas possibilidades de ser realizada de forma cooperada pelas empresas.

### 5.8.5.9 Criação de um convênio internacional em tecnologia de *design*

O quadro 40 detalha o resultado de um convênio do SINCASJB com o IED ou com alguma outra instituição internacional em tecnologia de *design* similar, na opinião dos gestores do VRT.

<b>Viabilidade na criação de um convênio internacional em tecnologia de <i>design</i> no VRT</b>				
<b>Gestores</b>	<b>O Sr. já ouviu falar no IED?</b>	<b>O Sr. acha viável realizar este convênio?</b>	<b>O Sr. é favorável a esta estratégia?</b>	<b>O Sr. participaria deste convênio?</b>
Gestor/01	Não	Sim	Sou favorável	Participaria
Gestor/02	Não	Sim	Sou favorável	Participaria
Gestor/03	Não	Não	Não sou favorável	Não participaria
Gestor/04	Não	Sim	Sou favorável	Participaria
Gestor/05	Não	Não. Há muita desunião no VRT	Não sou favorável	Não participaria
Gestor/06	Não	Sim	Sou favorável	Participaria
Gestor/07	Não	Sim, muito interessante	Sou favorável	Participaria
Gestor/08	Sim	Sim	Sou favorável	Participaria
Gestor/09	Não	Sim	Sou favorável	Participaria
Gestor/10	Sim	Sim	Sou favorável	Participaria
<b>Gestores</b>	<b>Maneiras de como as empresas obtêm a tecnologia em <i>design</i></b>			
Gestor/01	As informações sobre <i>design</i> são obtidas pelos representantes, jornais especializados e visitação às feiras FRANCAL e COUROMODA, onde sempre são oferecidas palestras de <i>designers</i> famosos.			
Gestor/02	A empresa contratou um <i>designer</i> que está sempre indo nas feiras internacionais e traz as novas <i>tendências</i> . Paralelamente a empresa contratou uma outra firma especializada em <i>design</i> .			
Gestor/03	A tecnologia de <i>design</i> é obtida em viagens feitas pelo executivo da empresa, por revistas e Internet. Esta atividade é muito individual e um convênio pode gerar desconfiança. Não daria certo.			
Gestor/04	A firma tem um <i>designer</i> que viaja duas vezes por ano para a Europa e busca as novas <i>tendências</i>			
Gestor/05	A empresa utiliza um site pago onde os modelos mais modernos são expostos. A empresa também tem estilista e não há necessidade de convênio com instituições de tecnologia em <i>design</i> .			
Gestor/06	A firma tem estilistas contratados e também uma firma terceirizada que oferece o suporte em <i>design</i> .			
Gestor/07	A empresa realiza pesquisa e compra informações sobre tecnologia de <i>design</i> .			
Gestor/08	A empresa possui um departamento de tecnologia de <i>design</i> , onde desenvolve as suas coleções.			
Gestor/09	A empresa realiza pesquisa e tem modelistas contratados que desenvolvem as coleções.			
Gestor/10	A empresa pesquisa em Internet, revistas e os seus executivos viajam à feiras internacionais.			
<b>Percentual de viabilidade – 80%</b>		<b>Percentual de inviabilidade – 20%</b>		

**Quadro 40: Viabilidade na criação de um convênio internacional em tecnologia de *design* no VRT.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Percebe-se pelo quadro 40 que um convênio com o IED ou alguma instituição similar é uma estratégia de marketing de produto bastante viável. O percentual de aprovação desta estratégia na opinião dos gestores do VRT é de 80%.

O quadro 41 detalha a viabilidade da estratégia de marketing relacionada à opinião dos gestores do VRP.

<b>Viabilidade na criação de um convênio internacional em tecnologia de <i>design</i> no VRP</b>				
<b>Gestores</b>	<b>O Sr. já ouviu falar no IED?</b>	<b>O Sr. acha viável realizar este convênio?</b>	<b>O Sr. é favorável a esta estratégia?</b>	<b>O Sr. participaria deste convênio?</b>
Gestor/11	Não	Não é necessário. Já há opções.	Não sou favorável	Não participaria.
Gestor/12	Não	Sim	Sou favorável	Participaria.
Gestor/13	Não	Não é necessário	Não sou favorável	Não participaria.
Gestor/14	Não	Sim	Sou favorável	Participaria.
Gestor/15	Não	Sim	Sou favorável	Participaria.
Gestor/16	Não	Sim	Sou favorável	Participaria.
Gestor/17	Não	Sim	Sou favorável	Participaria.
Gestor/18	Sim	Sim	Sou favorável	Participaria.
Gestor/19	Não	Sim	Sou favorável	Participaria.
Gestor/20	Não	Sim	Sou favorável	Participaria.
<b>Gestores</b>	<b>Forma de como a empresa obtém a tecnologia em <i>design</i></b>			
Gestor/11	A empresa tem estilista terceirizado e um setor responsável pelo desenvolvimento das linhas e não há necessidade de novas opções em tecnologia de <i>design</i> .			
Gestor/12	A empresa tem um estilista contratado que vai para o exterior e busca as novas tendências em tecnologia de <i>design</i> .			
Gestor/13	A empresa tem um <i>designer</i> que desenvolve as linhas de produtos. Não há necessidade de se realizar convênio com instituições de pesquisa e desenvolvimento em <i>design</i> .			
Gestor/14	O proprietário é o próprio <i>designer</i> da empresa. A tecnologia é obtida pela participação em eventos, viagens, feiras e Internet.			
Gestor/15	A empresa contrata uma firma de <i>design</i> que também trabalha para outras empresas. Muitas vezes há divergências entre os empresários, mas a cooperação, apesar da competição, continua.			
Gestor/16	A empresa tem um estilista contratado e desenvolve seu próprio <i>design</i> . Utilizam-se intensivamente pesquisas em Internet e revistas especializadas.			
Gestor/17	A empresa atualmente está buscando contratar um <i>designer</i> para criar novas linhas de verão. Atualmente o <i>design</i> é desenvolvido pesquisando-se em revistas e jornais especializados.			
Gestor/18	A empresa tem um estilista próprio que desenvolve as coleções.			
Gestor/20	Os <i>designers</i> são caros. A empresa utiliza pesquisa na Internet, revistas importadas e visitas às lojas pelo proprietário que é o responsável por esta área.			
Gestor/19	A empresa terceiriza a tecnologia em <i>design</i> .			
<b>Percentual de viabilidade – 80%</b>			<b>Percentual de inviabilidade – 20%</b>	

**Quadro 41: Viabilidade na criação de um convênio internacional em tecnologia de *design* no VRP.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Destaca-se que os resultados da viabilidade da implantação da estratégia nos dois *clusters* foram exatamente as mesmas, ou seja, 80%.



Na tabela 44 detalham-se os resultados dos quadros 40 e 41. Conforme esta tabela é possível verificar que os resultados dos dois *clusters* são praticamente idênticos, tendo só uma mínima diferença em relação ao conhecimento dos gestores em relação ao IED.

<b>Indicadores de viabilidade na criação de um convênio com uma instituição internacional em tecnologia de <i>design</i> pelo sindicato patronal do <i>cluster</i></b>				
<b>Gestores</b>	<b>Conhece o IED</b>	<b>Não conhece o IED</b>	<b>O convênio é viável</b>	<b>O convênio não é viável</b>
<b>VRT</b>	20%	80%	80%	20%
<b>VRP</b>	10%	90%	80%	20%
<b>Média (<i>Cluster</i> genérico)</b>	<b>15%</b>	<b>85%</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>
<b>Percentual de participação dos gestores do VRT e do VRP no convênio</b>				
<b>Gestores</b>	<b>É favorável ao convênio</b>	<b>Não é favorável ao convênio</b>	<b>Participaria do convênio</b>	<b>Não participaria do convênio</b>
<b>VRT</b>	80%	20%	80%	20%
<b>VRP</b>	80%	20%	80%	20%
<b>Média (<i>Cluster</i> genérico)</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>
<b>Viabilidade – 80%</b>			<b>Inviabilidade – 20%</b>	

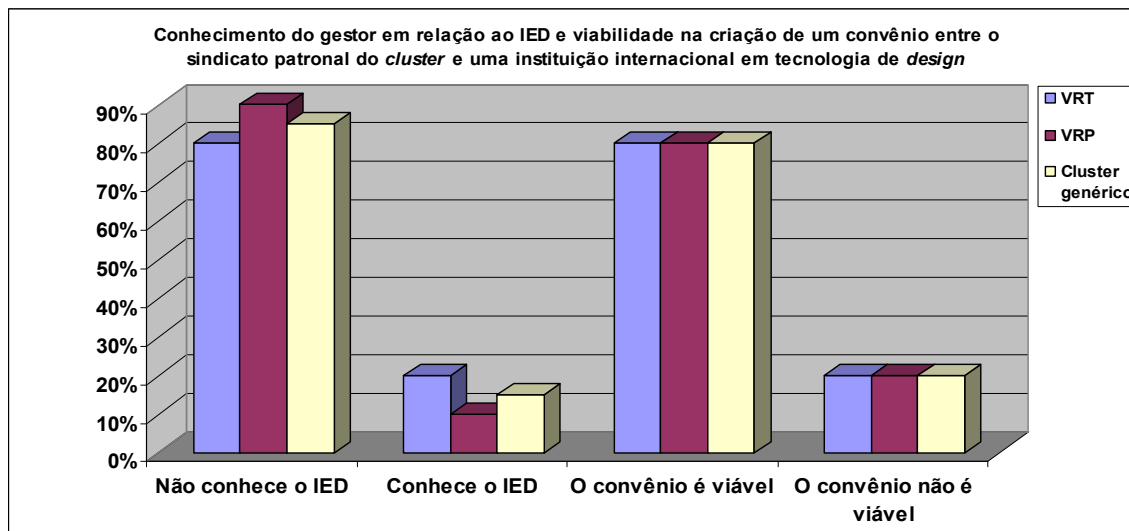
**Tabela 44:** Indicadores de viabilidade na criação de um convênio com uma instituição internacional em tecnologia de *design* pelo sindicato patronal do *cluster*.

Fonte: Dados da pesquisa.

É importante destacar que, ao se elaborar a estratégia, foi definido *a priori* que a mesma seria gerida por intermédio do sindicato patronal do *cluster*.

Os resultados mostrados na tabela 44 corroboram com o Diagrama Klein para os três *clusters* (VRT, VRP e *genérico*) por esta ser é uma atividade *upstream*, já que está associada ao desenvolvimento de produtos, ou seja, uma atividade interna à empresa.

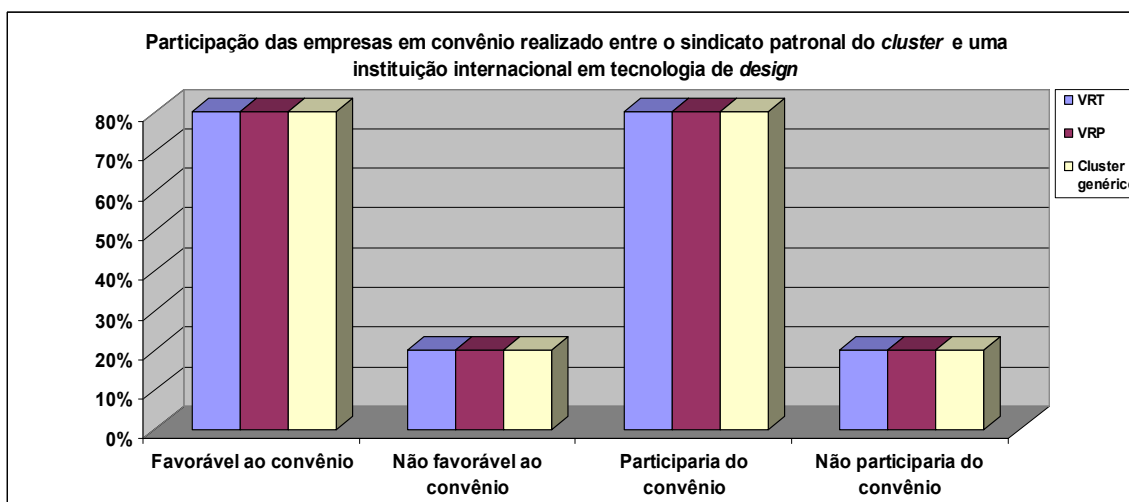
O gráfico 49 disponibiliza uma comparação dos resultados da tabela 44. Um considerável percentual dos gestores dos *clusters* nunca tinha *ouvido falar* no IED.



**Gráfico 49:** Conhecimento do gestor em relação ao IED e viabilidade na criação de um convênio entre o sindicato patronal do *cluster* e uma instituição internacional em tecnologia de *design*.

Fonte: Dados da pesquisa.

A estratégia de criação de um convênio por intermédio do sindicato patronal com uma instituição reconhecida internacionalmente em tecnologia de *design* é plenamente viável, como mostra o gráfico 50.



**Gráfico 50:** Participação das empresas em convênio realizado entre o sindicato patronal do *cluster* e uma instituição internacional em tecnologia de *design*.

Fonte: Dados da pesquisa.

A grande maioria, ou seja, 80% dos gestores do VRT e do VRP são favoráveis à estratégia e afirmaram que suas empresas participariam do convênio.

#### 5.8.5.10 Criação de um roteiro turístico e industrial no *cluster*

O quadro 42 oferece a viabilidade da criação de um roteiro turístico (Anexo 08) e industrial<sup>66</sup> (Anexo 07) no VRT, como há no *cluster* de fábricas de móveis de São Bento do Sul/SC.

<b>Viabilidade na criação de um roteiro turístico e industrial no VRT</b>				
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Participação</b>	<b>Forma de gestão</b>	<b>Opinião dos gestores sobre a estratégia</b>
Gestor/01	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	O interessante seria visitar empresas maiores devido a terem linha de montagem.
Gestor/02	É viável	Sim	Pelo SINCASJB	Não haveria problema em visitas de pequenos grupos de consumidores finais.
<b>Forma de gestão</b>		<b>100% - pelo SINCASJB</b>		
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Motivos da não cooperação da estratégia na opinião dos gestores</b>		
Gestor/03	Não é viável	Somente se fosse um roteiro para lojistas. Para o consumidor final não há interesse. Inclusive pode haver o problema de espionagem de modelos.		
Gestor/04	Não é viável	A empresa não tem interesse em receber consumidores finais.		
Gestor/05	Não é viável	Iria atrapalhar a linha de produção.		
Gestor/06	Não é viável	Não é cultura de a empresa abrir a linha de produção para a visitação pública.		
Gestor/07	Não é viável	Iria atrapalhar o processo produtivo.		
Gestor/08	Não é viável	Poderia haver o problema de espionagem industrial, além de atrapalhar a produção.		
Gestor/09	Não é viável	A linha de produção é considerada pela empresa segredo industrial.		
Gestor/10	Não é viável	E empresa dificilmente autoriza visitas por acabar dispersando a linha de produção.		
<b>Percentual de viabilidade – 20%</b>			<b>Percentual de inviabilidade – 80%</b>	

**Quadro 42: Viabilidade na criação de um roteiro turístico e industrial no VRT.**

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A estratégia consiste em criar um roteiro dirigido para os consumidores finais por meio do qual é possível visitar algumas fábricas (com opção de compra de produtos) e outras atrações turísticas dos *clusters* do VRT e do VRP.

No VRT há o Santuário Madre Paulina e competições de MotoCroos e no VTP, além do Templo Budista, há as competições de *rafting*, entre outras atrações.

<sup>66</sup> Durante a pesquisa todos os vinte gestores entrevistados afirmaram que as suas empresas não participam de roteiros turísticos e industriais.

Pelos resultados mostrados no quadro 42, esta estratégia de marketing não é viável na opinião de 80% dos gestores, por motivos já relatados. Dos gestores, somente 20% aprovam a estratégia e em relação à forma de administração desta, todos acreditam que a mesma poderia ser gerida pelo SINCASJB.

No quadro 43 foca-se a viabilidade desta estratégia de marketing no VRP, em relação à opinião dos seus gestores.

<b>Viabilidade na criação de um roteiro turístico e industrial no VRP</b>				
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Participação</b>	<b>Forma de gestão</b>	<b>Opinião dos gestores sobre a estratégia</b>
Gestor/12	É viável	Sim	Pelo SICTC	A estratégia é interessante e poderia ser realizada criando-se uma parceria entre as empresas, o SICTC e a prefeitura.
Gestor/15	É viável	Sim	Pelo SICTC	A estratégia é interessante, mas não poderiam ser realizadas visitas com muita frequência.
Gestor/16	É viável	Sim	Pelo SICTC	A estratégia é interessante e a empresa permitiria visitação pública.
<b>Forma de gestão</b>		<b>100% - pelo SICTC</b>		
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Motivos da não cooperação da estratégia na opinião dos gestores</b>		
Gestor/11	Não é viável	Atrapalharia a linha de produção.		
Gestor/13	Não é viável	Além de dispersar a linha de produção, há também o perigo de espionagem.		
Gestor/14	Não é viável	A empresa é pequena. O interessante seria criar uma empresa modelo de médio ou grande porte, como ocorre nas feiras na capital São Paulo.		
Gestor/17	Não é viável	Atrapalharia o processo de produção e a empresa também é muito pequena.		
Gestor/18	Não é viável	Talvez a estratégia desse certo com a criação de uma fábrica modelo.		
Gestor/19	Não é viável	A empresa só abre para visitação para lojistas (clientes potenciais).		
Gestor/20	Não é viável	A empresa é pequena e esta estratégia poderia gerar custos. Não é interessante.		
<b>Percentual de viabilidade – 30%</b>			<b>Percentual de inviabilidade – 70%</b>	

**Quadro 43: Viabilidade na criação de um roteiro turístico e industrial no VRP.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Percebe-se pelos resultados oferecidos no quadro 43 que a opinião dos gestores do VRT e do VRP são similares. No VRP, 70% dos gestores não são favoráveis a se criar um roteiro turístico e industrial. Somente o Gestor/18 relatou que talvez com a implantação de uma fábrica modelo a estratégia fosse viável.

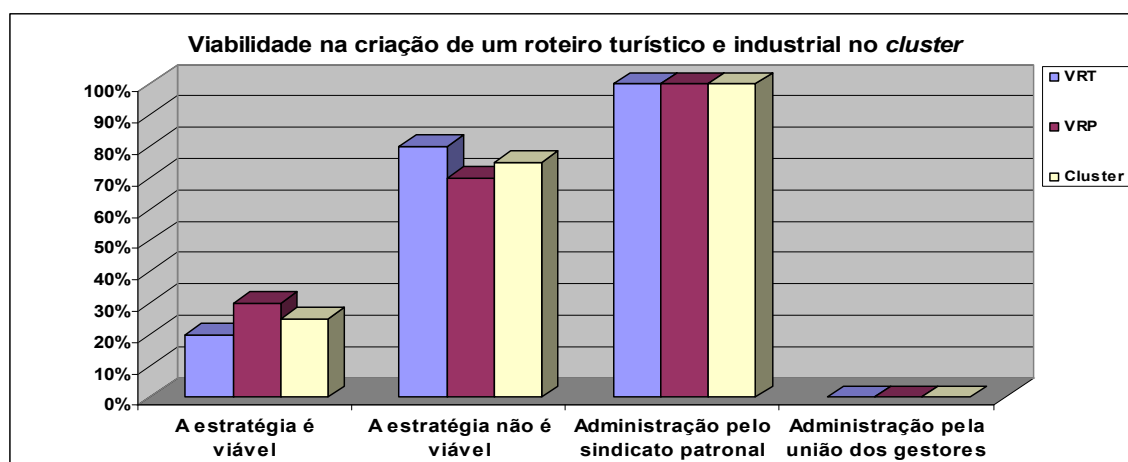
A tabela 45 ilustra a viabilidade de implantação da estratégia de marketing para um *cluster* calçadista genérico.

Viabilidade da estratégia		Percentual da forma de administração	
Viabilidade	Inviabilidade	Sindicato patronal	União dos gestores
25%	75%	100%	00%

**Tabela 45: Viabilidade de cooperação na criação de um roteiro turístico e industrial para um *cluster* calçadista genérico.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Para contrastar os resultados apresentados nos quadros 43 e 44 e para facilitar a análise dos dados elaborou-se o gráfico 51.



**Gráfico 51: Viabilidade na criação de um roteiro turístico e industrial no *cluster*.**

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 51 destaca que a estratégia é inviável, pois 80% e 70% dos gestores do VRT e do VRP, nesta ordem, não abririam as suas firmas para a visita pública. Apesar de ser uma estratégia realizada no *cluster*, não é de cooperação direta<sup>67</sup> entre as fábricas de calçados (e sim de estratégia individual de cada fábrica) e por este motivo optou-se por não utilizá-la para validar o Diagrama Klein.

<sup>67</sup> A única forma de se considerar uma cooperação direta entre as empresas do *cluster* seria se estas se unissem e criassem uma fábrica modelo (estratégia sugerida somente pelo Gestor/18). O objetivo seria de as empresas receberem o consumidor final nesta fábrica e, assim, terem a oportunidade de divulgar suas marcas e vender seus produtos. Acredita-se que mesmo neste caso a cooperação seria complicada, conclusão que está baseada nos resultados das viabilidades das estratégias 5.8.5.3, 5.8.5.4, 5.8.5.5 e 5.8.5.7 (*downstream*), e que teriam que ser realizadas de forma cooperada pelas empresas patrocinadoras da fábrica modelo. Apesar de não ter sido investigada esta possibilidade, acredita-se que esta estratégia de marketing seria inviável de ser implantada.

### 5.8.5.11 Criação de uma cooperativa de crédito pelo sindicato patronal

O quadro 44 expõe a viabilidade da criação de uma cooperativa de crédito pelo SINCASJB no VRT.

<b>Viabilidade na criação de uma cooperativa de crédito pelo SINCASJB no VRT</b>				
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Participação</b>	<b>Comentário dos gestores sobre a estratégia</b>	<b>Necessidade da empresa de recorrer a recursos financeiros</b>
Gestor/01	É viável	Sim	Seria interessante.	Algumas vezes durante o ano.
Gestor/02	É viável	Sim	Seria muito interessante.	Somente em raras situações.
Gestor/03	É viável	Sim	Muito interessante, ainda mais que a empresa está investindo no seu parque industrial.	Algumas vezes durante o ano.
Gestor/04	Não é viável	Não	A empresa não tem interesse.	Somente em raras situações.
Gestor/05	É viável	Sim	É interessante, pois no VRT não há cooperativa de crédito.	Somente em raras situações.
Gestor/06	É viável	Sim	É boa a estratégia.	Somente em raras situações.
Gestor/07	É viável	Sim	É bem interessante a idéia.	Somente em raras situações.
Gestor/08	É viável	Sim	É interessante.	Somente em raras situações.
Gestor/09	É viável	Sim	É interessante.	Somente em raras situações.
Gestor/10	É viável	Sim	É interessante.	Somente em raras situações.
<b>Percentual de viabilidade – 90%</b>			<b>Percentual de inviabilidade – 10%</b>	

**Quadro 44: Viabilidade na criação de uma cooperativa de crédito pelo SINCASJB no VRT.**

**Fonte:** Dados da pesquisa.

O quadro 44 demonstra que a estratégia de se criar uma cooperativa de crédito pelo SINCASJB no VRT é plenamente viável. Somente o Gestor/04 não apóia a estratégia. Apesar de somente 20% dos gestores declarar a necessidade de obter recursos financeiros com frequência, 80% afirmaram que, mesmo necessitando poucas vezes de crédito, são forçados a recorrerem a instituições financeiras.

A sazonalidade no setor calçadista faz com que as empresas sofram consideráveis variações em seus fluxos de caixa (item 5.5.3).

No quadro 45 está disponível o percentual de viabilidade da criação de uma cooperativa de crédito pelo SICTC.

<b>Viabilidade na criação de uma cooperativa de crédito pelo SICTC no VRP</b>				
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Participação</b>	<b>Comentário dos gestores sobre a estratégia</b>	<b>Necessidade da empresa de recorrer a recursos financeiros</b>
Gestor/11	É viável	Sim	A empresa é associada da cooperativa de crédito.	Somente em raras situações.
Gestor/12	É viável	Sim	A empresa é associada da cooperativa de crédito.	Somente em raras situações.
Gestor/13	É viável	Sim	A empresa participaria.	Somente em raras situações.
Gestor/14	É viável	Sim	A empresa usaria os serviços da cooperativa.	Somente em raras situações.
Gestor/15	É viável	Sim	O VRP está criando uma cooperativa.	Somente em raras situações.
Gestor/16	É viável	Sim	A empresa é associada à cooperativa de crédito.	Somente em raras situações.
Gestor/17	É viável	Sim	A empresa está pensando em investir na cooperativa.	Somente em raras situações.
Gestor/18	É viável	Sim	A empresa é associada à cooperativa de crédito.	Somente em raras situações.
Gestor/19	É viável	Sim	A empresa é associada à cooperativa de crédito.	Somente em raras situações.
Gestor/20	É viável	Sim	Se a empresa precisasse, utilizaria a cooperativa.	A empresa nunca pegou empréstimo.
<b>Percentual de viabilidade – 100%</b>			<b>Percentual de inviabilidade – 00%</b>	

**Quadro 45: Viabilidade na criação de uma cooperativa de crédito pelo SICTC no VRP.**

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Conforme os Gestores 11, 12, 15, 16, 17, 18 e 19 (2008), no VRP, atualmente, está em andamento a formação de uma cooperativa de crédito por intermédio do SICTC.

O processo está no estágio dos trâmites legais, sendo que todo o capital inicial já foi integralizado. Todos os gestores do VRP apóiam a estratégia e inclusive alguns deles já adquiriram cotas e se tornaram sócios.

Na tabela 46 apresenta-se os resultados obtidos nos quadros 44 e 45, em relação à viabilidade de implantação de uma cooperativa de crédito em cada *cluster*.

Indicadores de viabilidade para a criação de uma cooperativa de crédito pelo sindicato patronal no <i>cluster</i>				
Necessidade da empresa em recorrer a empréstimos financeiros				
Gestores	Algumas vezes durante o ano	Somente em raras situações	Nunca precisou recorrer a empréstimos financeiros	
VRT	20%	80%	0%	
VRP	00%	90%	10%	
Média ( <i>cluster genérico</i> )	10%	85%	5%	
Viabilidade na criação de uma cooperativa de crédito no <i>cluster</i> pelo sindicato patronal				
Gestores	É viável	Não é viável	Participaria	Não participaria
VRT	90%	10%	90%	10%
VRP	100%	00%	100%	00%
Média ( <i>cluster genérico</i> )	95%	5%	95%	5%

Tabela 46: Indicadores de viabilidade para a criação de uma cooperativa de crédito pelo sindicato patronal no *cluster*.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para facilitar o entendimento dos percentuais apresentados na tabela 46, elaborou-se os gráficos 52 e 53.

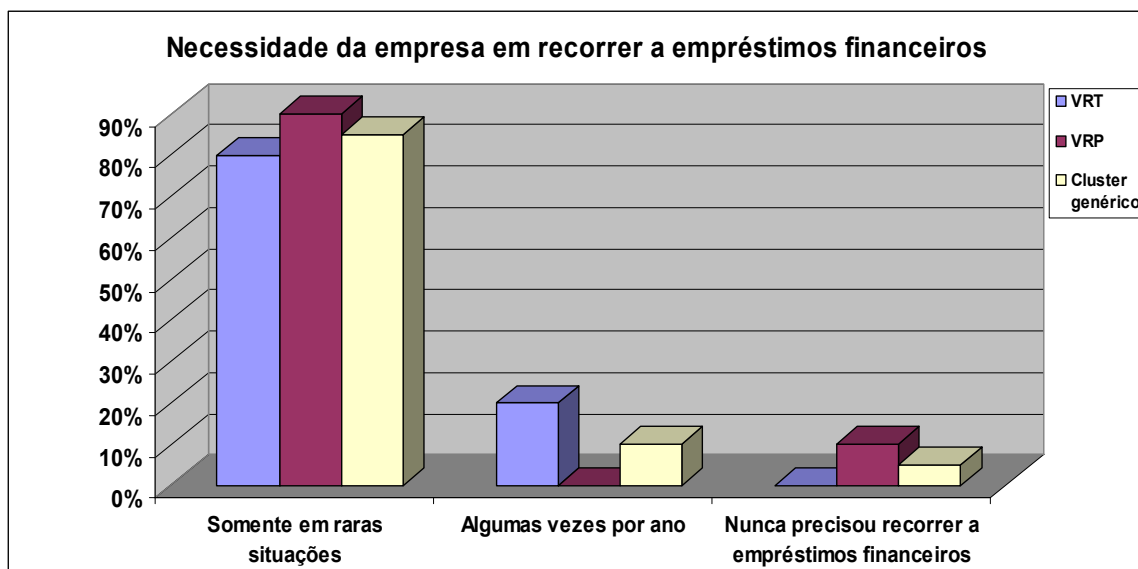


Gráfico 52: Necessidade da empresa em recorrer a empréstimos financeiros.

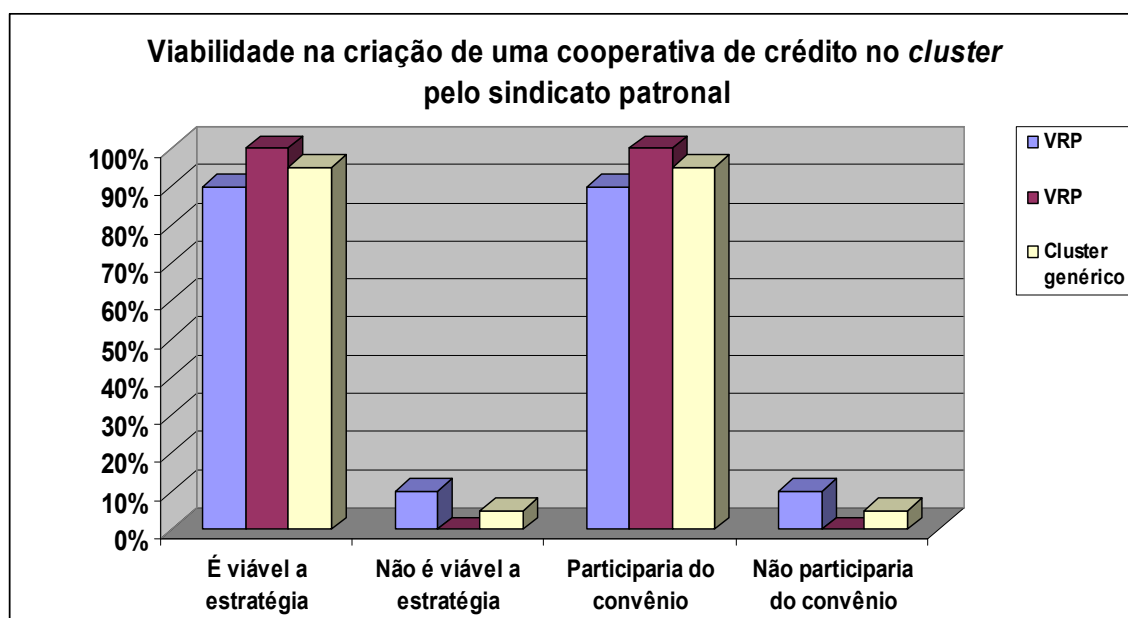
Fonte: Dados da pesquisa.



Pode-se observar pelo gráfico 52 que somente 10% das empresas entrevistadas no VRT afirmaram que nunca precisaram recorrer a empréstimos financeiros. No VRP todas as empresas, mesmo que em raras situações, já buscaram recursos financeiros em bancos e outros agentes financeiros.

Numa análise geral, 95% das empresas entrevistadas acabam recorrendo ao mercado financeiro para equilibrar seu fluxo de caixa.

O gráfico 53 descreve, na opinião dos gestores das empresas, o percentual de viabilidade de se implantar no *cluster* uma cooperativa de crédito pelo sindicato patronal e o percentual de participação destes na estratégia.



**Gráfico 53: Viabilidade na criação de uma cooperativa de crédito no *cluster* pelo sindicato patronal.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se pelos resultados apresentados no gráfico 53 que a estratégia de criação de uma cooperativa de crédito pelos sindicatos patronais dos *clusters* é plemente viável para ser implantada e com 95% de percentual de viabilidade, numa análise geral.

A criação de uma cooperativa de crédito pelo sindicato patronal do *cluster*, por ser uma atividade do tipo *upstream*, ou seja, de interesse dos gestores e não focada na concorrência entre as firmas, tem altos índices de viabilidade de cooperação, conforme o Diagrama Klein.

#### 5.8.5.12 Criação de um instituto de ações sociais pelo sindicato patronal

O principal objetivo desta estratégia é de fortificar o marketing interno (marketing de relacionamento entre a empresa e os seus colaboradores).

O quadro 46 traz os resultados da viabilidade de se criar um instituto de ações sociais<sup>68</sup> pelo sindicato patronal no *cluster* do VRT. Pesquisou-se também a intenção dos gestores de investirem, ou não, recursos financeiros em ações sociais.

<b>Viabilidade na criação de um instituto de ações sociais pelo SINCASJB no VRT</b>			
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Sou favorável</b>	<b>Investiria recursos financeiros</b>
Gestor/01	É viável	Sim	Sim
Gestor/02	É viável	Sim	Sim
Gestor/03	É viável	Sim	Não
Gestor/04	É viável	Sim	Sim
Gestor/05	É viável	Sim	Sim
Gestor/06	É viável	Sim	Não
Gestor/07	É viável	Sim	Sim
Gestor/08	É viável	Sim	Sim
Gestor/09	É viável	Sim	Sim
Gestor/10	É viável	Sim	Sim
<b>Percentual de viabilidade - 100%</b>		<b>Percentual de inviabilidade - 00%</b>	

**Quadro 46: Viabilidade na criação de um instituto de ações sociais pelo SINCASJB no VRT.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

<sup>68</sup> Todos os gestores entrevistados no VRT e no VTP afirmaram não conhecer a existência de um instituto de ações sociais nos *clusters* onde estão localizadas as suas respectivas empresas.

O quadro 46 relata que esta estratégia de marketing interno é plenamente viável no VRT, pois todos os gestores se mostraram favoráveis, sendo que 80% deles estariam dispostos (na medida do possível) a investir recursos financeiros em ações sociais.

O quadro 47 detalha a viabilidade da estratégia e a intenção de investimento financeiro em ações sociais pelos gestores, focando-se agora no VRP. Neste caso, o instituto de ações sociais seria gerido por intermédio do SICTC.

<b>Viabilidade na criação de um instituto de ações sociais pelo SICTC no VRP</b>			
<b>Gestores</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Sou favorável</b>	<b>Investiria recursos financeiros</b>
Gestor/11	É viável	Sim	Sim
Gestor/12	É viável	Sim	Sim
Gestor/13	É viável	Sim	Não
Gestor/14	É viável	Sim	Não
Gestor/15	É viável	Sim	Sim
Gestor/16	É viável	Sim	Sim
Gestor/17	É viável	Sim	Sim
Gestor/18	É viável	Sim	Não
Gestor/19	É viável	Sim	Sim
Gestor/20	É viável	Sim	Sim
<b>Percentual de viabilidade – 100%</b>		<b>Percentual de inviabilidade – 00%</b>	

**Quadro 47: Viabilidade na criação de um instituto de ações sociais pelo SICTC no VRP.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Como ilustra o quadro 48, no VRP a estratégia também é amplamente viável, com percentual de 100% na opinião dos seus gestores. Em relação ao investimento financeiro, somente 30% dos gestores afirmaram não terem recursos para investir.

Na tabela 47 estão disponíveis os resultados obtidos nos quadros 47 e 48, em relação à viabilidade de implantação de um instituto de ações sociais para os *clusters* do VRT, do VRP e também para o *cluster genérico*.

<b>Indicadores de viabilidade para a criação de um instituto de ações sociais pelo sindicato patronal</b>				
<i>Clusters</i>	<b>É viável</b>	<b>É favorável</b>	<b>Investiria recursos financeiros</b>	<b>Não investiria recursos financeiros</b>
<b>VRT</b>	100%	100%	80%	20%
<b>VRP</b>	100%	100%	70%	30%
<b>Média (cluster genérico)</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>
<b>Percentual de viabilidade – 100%</b>			<b>Percentual de inviabilidade – 00%</b>	

Tabela 47: Indicadores de viabilidade para a criação de um instituto de ações sociais pelo sindicato patronal.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para facilitar a compreensão da tabela 47, elaborou-se o gráfico 54 onde se ilustra, na opinião dos gestores entrevistados, a viabilidade e a intenção de investimento de recursos financeiros na criação de um instituto de ações sociais no VRT e no VRP.

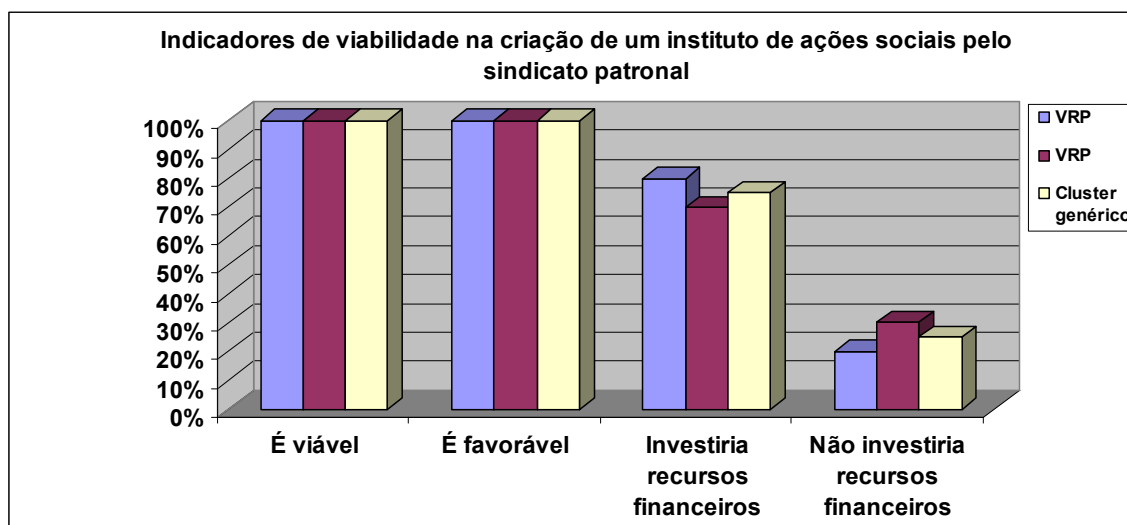


Gráfico 54: Indicadores de viabilidade na criação de um instituto de ações sociais pelo sindicato patronal.

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se o gráfico 54 é possível perceber que a estratégia de criação de um instituto de ações sociais é amplamente viável no VRT e no VRP. Todos os gestores acreditam na viabilidade na estratégia de marketing interno. É necessário atualmente se realizar um forte marketing interno com os colaboradores,

principalmente por causa da escassez de mão-de-obra qualificada. É importante relatar que, na média, 25% dos gestores não teriam recursos financeiros para investir em ações sociais.

Esta é mais uma estratégia que está de acordo com o Diagrama Klein nos três *clusters*, (VRT, VRP e *genérico*), pois o marketing de relacionamento (interno) pode ser considerado uma atividade do tipo *upstream*, por não ser direcionada à disputa de mercado e, sendo assim, é de fácil cooperação, como mostrado nos resultados.

#### **5.8.6 Resumo da viabilidade das estratégias na opinião dos gestores**

Para facilitar a elaboração das estruturas de cooperação em marketing propostas no estudo, escolheu-se primeiramente apresentar um resumo dos resultados apresentados no tópico 5.8.5.

O resumo foi elaborado de acordo a contribuir para responder ao objetivo geral e ao objetivo específico *f* do estudo, ou seja, foi dividido em três itens, a saber: O item 5.8.6.1 traz um resumo dos percentuais de viabilidade das doze estratégias de marketing (e da forma de gestão) destas estratégias pesquisadas em relação à opinião dos gestores do VRT. No item 5.8.6.2 se oferece um resumo dos percentuais de viabilidade (e da forma de gestão) das mesmas estratégias de marketing investigadas no VRT, só que agora baseando-se na opinião dos gestores do VRP.

Finalizando, no item 5.8.6.3 disponibiliza-se um resumo dos resultados da viabilidade (e da forma de gestão) das estratégias de marketing, mas agora se utilizando de abordagem geral, ou seja, levando-se em conta a opinião de todos os gestores entrevistados (*cluster genérico*). A base de sustentação para a elaboração dos modelos propostos neste trabalho originou-se destes resultados.

### 5.8.6.1 Viabilidade de cooperação das estratégias de marketing no VRT

A tabela 48 disponibiliza um resumo dos percentuais de viabilidade<sup>69</sup> das estratégias de marketing investigadas na opinião dos gestores do *cluster* do VRT.

Estratégia de cooperação	Percentual de viabilidade		Forma de gestão	
	Viabilidade	Inviabilidade	SINCASJB	União dos gestores
<b>Viável a cooperação</b>				
Cooperação em compra de matéria-prima básica	60%	40%	66,7%	33,3%
Cooperação em compra de máquinas e equipamentos	80%	20%	100%	00%
Criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados do VRT	100%	00%	100%	00%
Criação de um curso <i>cooperar para competir</i> pelo SINCASJB	100%	00%	SINCASJB (definido <i>a priori</i> )	
Criação de um convênio internacional em tecnologia de <i>design</i>	80%	20%	SINCASJB (definido <i>a priori</i> )	
Criação de uma cooperativa de crédito pelo SINCASJB	90%	10%	SINCASJB (definido <i>a priori</i> )	
Criação de um instituto de ações sociais pelo SINCASJB	100%	00%	SINCASJB (definido <i>a priori</i> )	
<b>Inviável a cooperação</b>				
Cooperação no transporte de insumos e produto acabado	40%	60%	100%	00%
Cooperação na gestão da comunicação	30%	70%	66,7%	33,3%
Criação de uma marca coletiva para os calçados do VRT	40%	60%	100%	00%
Criação de um roteiro turístico e industrial no VRT	20%	80%	100%	00%
Cooperação na gestão de vendas	00%	100%	Não há forma de gestão, pois a cooperação é totalmente inviável	

**Tabela 48: Viabilidade de cooperação das estratégias de marketing no VRT.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que, das doze estratégias pesquisadas, sete são possíveis de serem realizadas de forma cooperada pelas empresas, na opinião dos gestores do VRT. Das três estratégias viáveis onde a forma de gestão foi pesquisada, todas apontaram para a gestão pelo SINCASJB.

<sup>69</sup> Para uma melhor visualização dos resultados, optou-se por destacar em azul e vermelho as estratégias de marketing viáveis e inviáveis, nesta ordem, de serem realizadas de forma cooperada pelas empresas dos *clusters* do VRT, do VRP e *genérico*. Esta observação é válida também para as tabelas 49 e 50 dos itens 5.8.6.2 e 5.8.6.3, respectivamente.

### 5.8.6.2 Viabilidade de cooperação das estratégias de marketing no VRP

Na tabela 49 ilustra-se um resumo dos percentuais de viabilidade das estratégias de marketing pesquisadas no VRP, na opinião dos seus gestores.

Estratégia de cooperação	Percentual de viabilidade		Forma de gestão	
	Viabilidade	Inviabilidade	SICTC	União dos gestores
<b>Viável a cooperação</b>				
Cooperação na compra de matéria-prima básica	80%	20%	87,5%	12,5%
Cooperação no transporte de insumos e produto acabado	60%	40%	83,4%	16,6%
Criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados do VRP	100%	00%	100%	00%
Criação de um curso <i>cooperar para competir</i> pelo SICTC	90%	10%	SICTC (definido <i>a priori</i> )	
Criação de um convênio internacional em tecnologia de <i>design</i>	80%	20%	SICTC (definido <i>a priori</i> )	
Criação de uma cooperativa de crédito pelo SICTC	100%	00%	SICTC (definido <i>a priori</i> )	
Criação de um instituto de ações sociais pelo SICTC	100%	00%	SICTC (definido <i>a priori</i> )	
<b>Inviável a cooperação</b>				
Cooperação na compra de máquinas e equipamentos	30%	70%	100%	00%
Cooperação na gestão da comunicação	40%	60%	75%	25%
Criação de uma marca coletiva para os calçados do VRP	40%	60%	100%	00%
Criação de um roteiro turístico e industrial no VRP	30%	70%	100%	00%
Cooperação na gestão de vendas	00%	100%	Não há forma de gestão, pois a cooperação é totalmente inviável	

**Tabela 49: Viabilidade de cooperação das estratégias de marketing no VRP.**

Fonte: Dados da pesquisa.

Como ocorreu no VRT, observa-se que das doze estratégias pesquisadas, sete podem ser realizadas de forma cooperada pelas empresas do VRP na opinião dos seus gestores. Das três estratégias viáveis onde se pesquisou a forma de gestão, os resultados foram direcionados para que a administração fosse realizada pelo SICTC.

### 5.8.6.3 Viabilidade de cooperação das estratégias para um *cluster genérico*

A tabela 50 descreve o resumo dos percentuais de viabilidade das estratégias de marketing relacionadas a um *cluster* calçadista *genérico*, na opinião de todos os gestores entrevistados na pesquisa.

Estratégia de cooperação	Percentual de viabilidade		Forma de gestão	
	Viabilidade	Inviabilidade	Sindicato patronal do <i>cluster genérico</i>	União dos gestores
<b>Viável a cooperação</b>				
Cooperação na compra de matéria-prima básica	<b>70%</b>	30%	<b>78,57%</b>	21,43%
Cooperação na compra de máquinas e equipamentos	<b>55%</b>	45%	<b>100%</b>	00%
Criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados do <i>cluster</i>	<b>100%</b>	00%	<b>100%</b>	00%
Criação de um curso <i>cooperar para competir</i> pelo sindicato patronal	<b>95%</b>	5%	Sindicato patronal do <i>cluster genérico</i> (definido <i>a priori</i> )	
Criação de um convênio internacional em tecnologia de <i>design</i>	<b>80%</b>	20%	Sindicato patronal do <i>cluster genérico</i> (definido <i>a priori</i> )	
Criação de uma cooperativa de crédito pelo sindicato patronal	<b>95%</b>	5%	Sindicato patronal do <i>cluster genérico</i> (definido <i>a priori</i> )	
Criação de um instituto de ações sociais pelo sindicato patronal	<b>100%</b>	00%	Sindicato patronal do <i>cluster genérico</i> (definido <i>a priori</i> )	
<b>Inviável a cooperação</b>				
Cooperação no transporte de insumos e produto acabado	50%	<b>50%</b>	90%	10%
Cooperação na gestão da comunicação	35%	<b>65%</b>	71,43%	28,57%
Criação de uma marca coletiva para os calçados do <i>cluster</i>	40%	<b>60%</b>	100%	00%
Criação de um roteiro turístico e industrial no <i>cluster</i>	25%	<b>75%</b>	100%	00%
Cooperação na gestão de vendas	00%	<b>100%</b>	Não há forma de gestão, pois a cooperação é totalmente inviável	

Tabela 50: Viabilidade de cooperação das estratégias de marketing para um *cluster genérico*.  
Fonte: Dados da pesquisa.



Analisando-se as tabelas 48, 49 e 50, observa-se uma considerável similaridade nos resultados das viabilidades de se implantar a cooperação em algumas estratégias no VRT, no VRP e em outros *clusters* calçadistas.

As únicas estratégias que tiveram opiniões distintas quanto à sua viabilidade de serem realizadas de forma cooperada nos *clusters* do VRT e do VRP foram:

- a) a compra de máquinas e equipamentos (viável no VRT e no *cluster* genérico e inviável no VRP); e
- b) o transporte de insumos e produto acabado (inviável no VRT e no *cluster* genérico e viável no VRP).

#### 5.8.7 Fatores que dificultam a cooperação na opinião dos gestores das firmas

Durante o estudo buscou-se identificar, na opinião dos gestores entrevistados, quais os principais fatores que dificultam a cooperação de estratégias de marketing no setor calçadista. A tabela 51 descreve estes fatores, mostrando a frequência que cada um deles foi citado pelos gestores do VRT e do VRP.

<b>Fatores que dificultam a cooperação na opinião dos gestores das empresas</b>		
<b>Fatores<sup>70</sup></b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual (%)</b>
Cultura Individual dos empresários	16	80%
Medo da concorrência	07	35%
O segredo do produto (exclusividade)	06	30%
Exclusividade do material	02	10%
Vaidade	01	5%
<b>Total de entrevistas</b>	<b>20</b>	

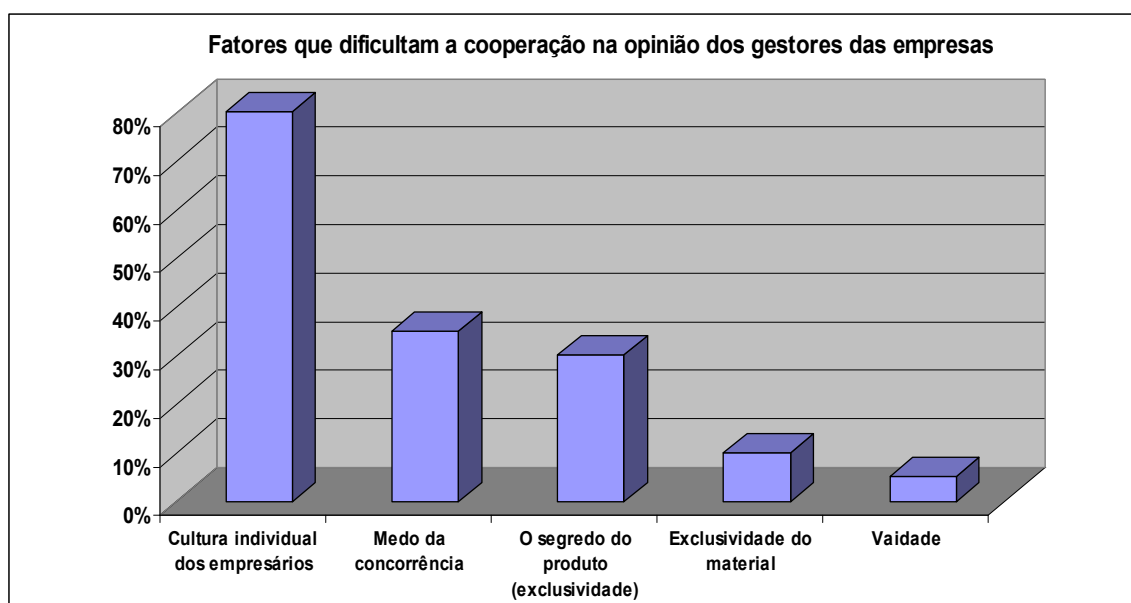
**Tabela 51: Fatores que dificultam a cooperação na opinião dos gestores das empresas.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

<sup>70</sup> É importante destacar que os gestores das empresas poderiam citar mais de um fator como resposta, pois a questão referente a este quesito era do tipo aberta (Apêndice A – Seção D – questão N<sup>o</sup> 13). Somente estes fatores apresentados na tabela 51 é que foram relatados durante as entrevistas.

Como os gestores podiam elencar mais de um fator, optou-se por calcular o percentual de cada fator em relação ao número total de entrevistados.

Desta forma o valor do percentual representa, proporcionalmente, na opinião dos gestores, o grau de importância de cada fator.

O gráfico 55 ilustra uma comparação entre os percentuais destes fatores na opinião dos gestores do VRT e do VRP.



**Gráfico 55: Fatores que dificultam a cooperação na opinião dos gestores das empresas.**  
**Fonte: Dados da pesquisa.**

Observa-se que a cultura individual dos gestores é o fator mais relevante (80%) em relação a dificultar a cooperação.

Os outros dois fatores que também influenciam são: a concorrência do setor (35%) e o fato de se tratar de um produto de moda (30%), para o qual a *exclusividade* é importante.

### 5.8.8 Validação do Diagrama Klein

No item 5.3.4 é apresentado o Diagrama Klein<sup>71</sup> (2008) em que se mostra que as atividades de cooperação em *clusters* calçadistas podem ser classificadas de duas formas.

A primeira diz respeito às atividades *upstream* (à montante – que possuem uma maior possibilidade de cooperação) e a segunda diz respeito às atividades *downstream* (à jusante – em que há uma menor probabilidade de cooperação).

Após se analisar os itens 5.8.6.1, 5.8.6.2 e 5.8.6.3, optou-se por comparar os resultados da viabilidade das estratégias de marketing investigadas com os princípios descritos pelo Diagrama Klein.

Os resultados são surpreendentes e mostram que este diagrama possui uma precisão superior a 93%, sendo este um valor considerável. Apenas no *cluster* do VRP e em duas estratégias de marketing é que houve divergência em relação ao Diagrama Klein.

Baseando-se nos conceitos deste diagrama, uma das estratégias é considerada *upstream* (compras de máquinas e equipamentos) e a outra *downstream* (transporte de insumos e produto acabado).

Todos os resultados relacionados à viabilidade de cooperação das estratégias de marketing<sup>72</sup> descritas nas tabelas 48 e 50, referentes ao *cluster* do VRT e ao *cluster* calçadista *genérico*, estão em plena conformidade com o Diagrama Klein.

---

<sup>71</sup> Como explicado no item 5.8.5.10, a única estratégia pesquisada e que não foi utilizada para validar o Diagrama Klein foi a da criação de um roteiro turístico e industrial para os *clusters*, porque esta não é uma estratégia que envolve diretamente a cooperação entre as empresas que pertencem aos *clusters* do VRT e do VRP.

<sup>72</sup> Observou-se durante a coleta de dados que nenhum dos gestores entrevistados sugeriu outra estratégia de marketing (além das pesquisadas) que, em sua opinião, pudesse ser realizada de forma cooperada pelas empresas dos *clusters* do estudo, apesar do questionário oferecer esta oportunidade (Apêndice A – seção D – Questão N<sup>o</sup>14). O objetivo deste questionamento foi buscar informações que pudessem, de alguma forma, contribuir para o enriquecimento dos modelos propostos pelo estudo.

## 5.9 ESTRUTURAS DE COOPERAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM MARKETING

Antes de apresentar o método científico utilizado para se elaborar as estruturas de cooperação propostas e descrever as suas características e os seus respectivos direcionamentos, deve-se considerar um detalhe importante.

Como descrito no item 4.1.4, apesar de o VRP ser formado por seis municípios, ou seja, possuir seis *clusters* calçadistas (Parobé, Igrejinha, Rolante, Riozinho e Taquara), os resultados desta pesquisa referentes ao VRP foram obtidos concentrando-se as entrevistas somente nos gestores do *cluster* de Três Coroas<sup>73</sup>.

É importante destacar que, até o presente momento nesta tese, utilizou-se o método indutivo<sup>74</sup> na apresentação da maior parte dos seus resultados, ou seja, estes resultados foram considerados como sendo válidos (generalizados) para todos os (seis) *clusters* pertencentes ao VRP. Este método foi utilizado porque se pesquisou somente uma parte (amostra) da população das firmas do VRT e do VRP.

Ao se analisar todas as entrevistas<sup>75</sup> realizadas na pesquisa, constatou-se que as MPME's do setor calçadista, independentemente do *cluster* onde se localizam, possuem várias políticas<sup>76</sup> (estratégias) de administração em comum, diferenciando-se mais pelo seu porte do que pelo *cluster* onde estão localizadas.

Devido a esta evidência advinda do *campo de estudo*, acredita-se que os resultados obtidos nas entrevistas realizadas no município de TC e referentes aos objetivos **c**, **d**, **e**, **g**, **h** e **i** possam ser generalizados (*por indução*) para os outros *clusters* do VRP, como descrito até aqui no capítulo 5.

---

<sup>73</sup> Os motivos pelos quais se optou por concentrar a pesquisa somente no município de Três Coroas estão detalhados no item 4.1.3, do capítulo 4.

<sup>74</sup> Para Max Black (*apud* MARCONI & LAKATOS, 2000, p. 61) “as principais críticas que se fazem ao método indutivo têm como foco o *salto indutivo*, isto é, a passagem de *alguns* (observados, analisados, examinados, etc.) para *todos*, incluindo os não observados e os inobserváveis”.

<sup>75</sup> Consideram-se aqui todas as entrevistas realizadas durante a pesquisa e descritas nos itens 4.1.2, 4.2.1 e 4.2.2.

<sup>76</sup> As políticas aqui descritas referem-se às estratégias utilizadas pelas empresas em relação à gestão de marketing, finanças, recursos humanos, sistemas de produção, etc.

O interessante é que quando se trata de elaborar estruturas de cooperação de estratégias de marketing para todo o *cluster* de empresas e não somente envolvendo as características de uma empresa de forma individual, o método indutivo pode não ser preciso o suficiente, principalmente devido ao *salto indutivo*.

Então neste caso, se possível, deve-se evitar generalizar os resultados do *cluster* de TC para todos os outros *clusters* do VRP, pois cada um deles possui as suas peculiaridades individuais. Devido a estas considerações e para aguçar a precisão da estrutura de cooperação relacionada ao VRP, optou-se por considerá-la válida (limitada) somente para ser implantada no *cluster* de TC.

Com o objetivo de se obter uma opinião em relação a esta constatação e verificar a validade desta decisão, o pesquisador consultou, mais uma vez, o Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho, que preside a Câmara dos APL's de SC. Após a conversa e com a sua concordância, escolheu-se por manter a decisão de direcionar a estrutura de cooperação, até aqui descrita como sendo do *cluster* do VRP, somente válida para ser implantada no *cluster* de Três Coroas.

Em relação aos resultados de viabilidade das estratégias cooperadas de marketing presentes nas três estruturas de cooperação, houve *indução*, pois estes resultados foram oriundos de uma amostra de MPME's (do aglomerado) e generalizada para todo o *cluster* investigado. Mas, no direcionamento (para a implantação) do modelo em relação ao *cluster* (local), só houve *indução* na elaboração da *estrutura genérica*, pois as outras estruturas de cooperação são específicos e válidas somente para os seus referidos *clusters*. Após essas considerações, foram elaboradas três estruturas de cooperação para serem implantadas, a primeira no *cluster* do VRT, a segunda no *cluster* de TC e a terceira (*estrutura genérica*) direcionado a qualquer *cluster* calçadista brasileiro.

### 5.9.1 Estrutura de cooperação em marketing para o *cluster* do VRT

A estrutura de cooperação relacionada ao VRT sugere uma proposta de expansão das atividades do SINCASJB e sua elaboração foi baseada nos resultados dos percentuais de viabilidade disponíveis na tabela 49 do item 5.8.6.1. Este modelo está ilustrado na figura 17.

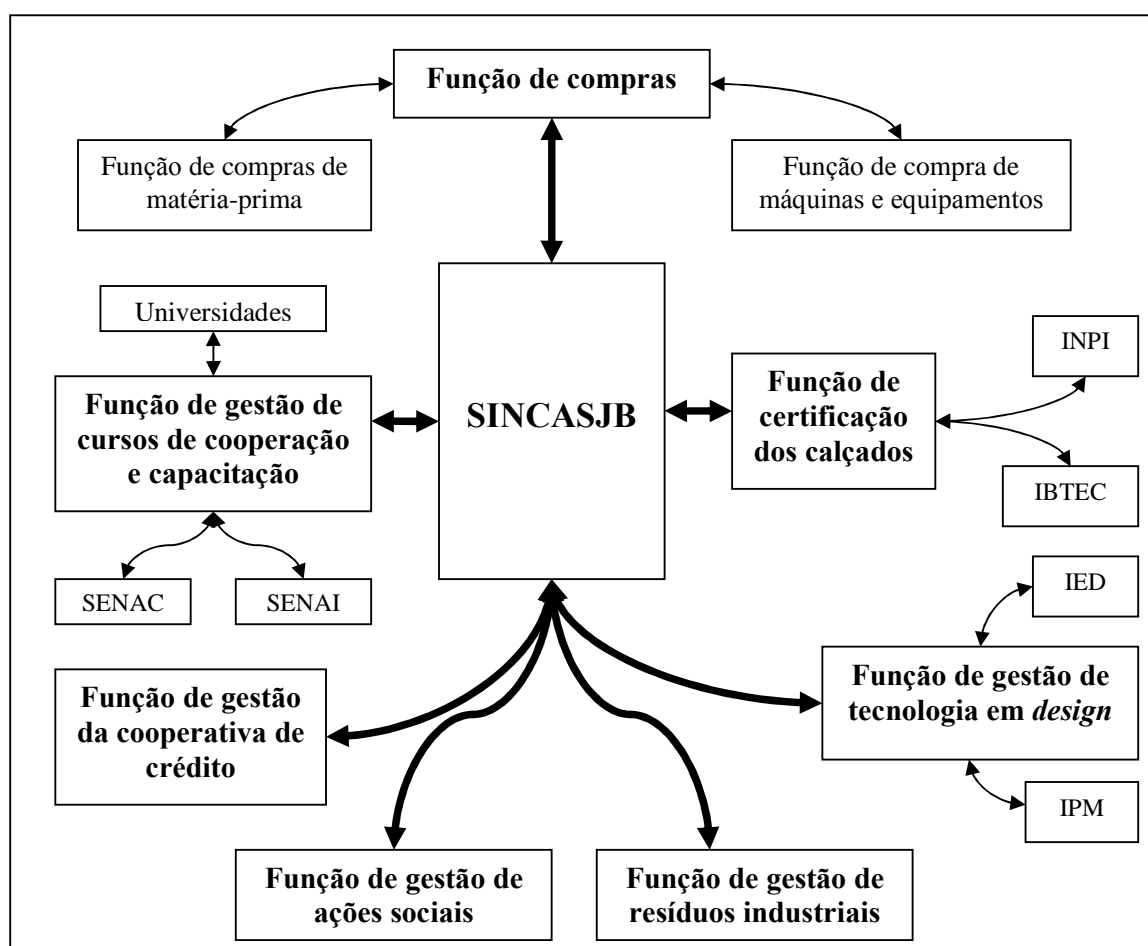


Figura 17: Estrutura de cooperação em marketing para o *cluster* do VRT.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

É pré-requisito básico para o funcionamento desta estrutura de cooperação que, se necessário, haja investimento em recursos humanos e financeiros no SINCASJB. Provavelmente será preciso contratar profissionais que terão como

objetivo principal gerenciar as atividades cooperadas das funções criadas nas estruturas de cooperação e, se necessário, será importante expandir fisicamente o SINCASJB adquirindo móveis, utensílios e equipamentos de *software* e *hardware*.

A proposta baseia-se na criação pelo SINCASJB de sete funções que seriam responsáveis pela gestão das estratégias cooperadas de marketing que se mostraram viáveis na opinião dos gestores do VRT, sendo estas, a saber:

1) *Função de compras*: esta função seria dividida em duas sub-funções, uma responsável pela compra de matéria-prima (insumos) e a outra pela compra de máquinas e equipamentos. Para esta estratégia ser realizada, deve-se criar um sistema de informações entre as empresas e o SINCASJB. Este sistema obteria as informações, em tempo real, das necessidades de compras das empresas. Caberia ao responsável pela função unificar as comprar (ganhando escala) e assim ter a oportunidade de obter preços mais baixos;

2) *Função de gestão de cursos de cooperação e capacitação*: neste caso, o objetivo seria de realizar convênios com universidades, SENAC e SENAI da região do VRT. Criaria-se um programa similar ao oferecido em Birigüi, só que focado nas estratégias sugeridas nesta estrutura de cooperação e dirigida aos atores do VRT. Como segunda atividade o responsável por esta função poderia gerir outros tipos de cursos de capacitação, a saber: gestão de custos, gestão da produção, marketing, *design* de produtos, etc;

3) *Função de gestão da cooperativa de crédito*: o SINCASJB teria um setor (ou departamento) de gerenciamento da cooperativa de crédito que atenderia seus associados, oferecendo recursos financeiros a juros mais baixos que os do mercado financeiro. A cooperativa pode contribuir com o *cluster* oferecendo recursos para

expansão do parque industrial de suas empresas e aumentar a sua competitividade em relação ao valor do preço final dos seus produtos;

4) *Função de gestão de ações sociais*: seria o *braço social* do SINCASJB que, com os recursos da gestão de resíduos, promoveriam ações sociais (manter creches e escolas para os filhos do colabores do VRT, além de outras atividades de lazer comunitárias). As firmas que investissem neste marketing interno (de relacionamento) poderiam receber do SINCASJB um *selo social*, ou seja, que garantiria ao lojista e ao consumidor final que os calçados não foram fabricados com exploração de mão de obra infantil;

5) *Função de gestão de resíduos industriais*: não existe no VRT cooperação em gestão de reciclagem de resíduos industriais. A tecnologia já existe no *cluster* do município de TC. Esta tecnologia poderia ser adquirida pelo SINCASJB e colocada em prática no *cluster* VRT, pois está disponível e foi aprovada na prática em TC;

6) *Função de gestão de tecnologia em design*: neste caso, criaria-se no sindicato a função que seria responsável por realizar um convênio com alguma instituição internacional especializadas em *design* como o IED (Instituto Europeu de *Design*) ou o IPM (Instituto Politécnico de Milão), de onde se obteriam contribuições em relação à tecnologia de *design* para o *cluster* do VRT; e, finalizando;

7) *Função de certificação dos calçados*: este setor (ou departamento) ficaria responsável em realizar uma parceria com o INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) e com o IBTEC (Instituto Brasileiro em Tecnologia do Couro e do Calçados e Artefatos), com o objetivo de certificar o calçados do VRT com um selo de qualidade e conforto. É interessante ressaltar que a criação destas funções no SINCASJB é uma *singela* proposta de gestão para viabilizar as estratégias de marketing que podem ser realizadas de forma cooperada pelas empresas do VRT.



### 5.9.2 Estrutura de cooperação em marketing para o *cluster* de TC

Os procedimentos utilizados para elaboração desta estrutura de cooperação<sup>77</sup> foram os mesmos da estrutura de cooperação do *cluster* do VRT, só que, nesse caso, basearam-se nos resultados dos percentuais de viabilidade da tabela 50. A estrutura de cooperação referente ao *cluster* de TC está ilustrada na figura 18.

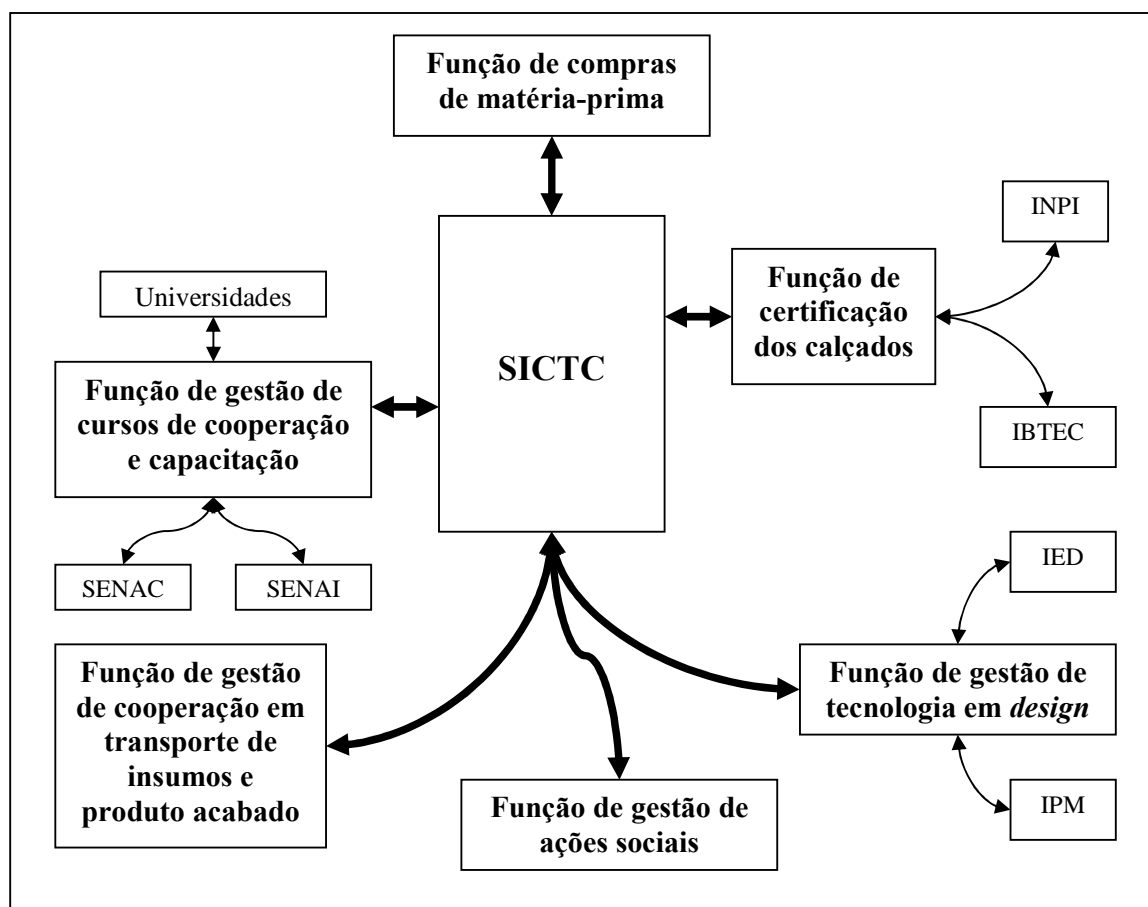


Figura 18: Estrutura de cooperação em marketing para o *cluster* de TC.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a implantação desta estrutura de cooperação, sugere-se que sejam incorporados ao SICTC seis funções. Comparando-se este modelo ao do VRT,

<sup>77</sup> As descrições das estratégias cooperadas de marketing que são comuns a esta estrutura de cooperação e à estrutura genérica já foram detalhadas no item 5.9.1. A única estratégia de marketing que é exclusiva somente a esta estrutura é a de cooperação em transportes de insumos e produto acabado.

percebe-se que ambos são parecidos, pois apenas retirou-se a função de compras de máquinas e equipamentos e incluiu-se a função de gestão de transportes de insumos e produto acabado.

De forma similar ao proposto para a estrutura de cooperação do *cluster* do VRT, é necessário que, para a implantação desta proposta, o SICTC tenha que investir recursos humanos e financeiros da mesma forma que o SINCASJB. Provavelmente, neste caso, os valores dos investimentos tendam a ser menores em relação ao SINCASJB, pois o SICTC possui uma sede que foi inaugurada no final de 2008, ampla e moderna.

No *cluster* de TC já existe a função de gestão cooperada de resíduos industriais (estratégia de marketing ambiental) que é gerida pelo SICTC.

Está em andamento (adiantado) a criação de uma cooperativa de crédito pelo SICTC. A cooperativa tem sede própria (antiga sede do SICTC) e o seu capital já está integralizado. Apesar de esta estratégia ter se mostrado plenamente viável no *cluster* de TC (item 5.8.6.1), optou-se por não sugerí-la na estrutura de cooperação proposta, pois a sua operação está programada para iniciar nos primeiros meses de 2009. De acordo com o Executivo/03, no *cluster* de TC realizam-se algumas ações sociais (item 5.4.3), mas não existe um setor específico no SICTC responsável por gerir estas ações de uma forma coordenada. Devido a este fato, resolveu-se incluir na estrutura de cooperação do *cluster* de TC uma função específica para gerenciar os resíduos industriais do *cluster* e os recursos financeiros provenientes desta gestão.

Em relação à estratégia de cooperação em transporte de insumos e produto acabado (viável somente para este *cluster*), seria criado uma *função de gestão de cooperação em transporte de insumos e produto acabado*.

A função deste setor (ou departamento) do SICTC seria unificar os pedidos de compras e de entrega de produtos acabados das MPME's em relação às mesmas datas e regiões. Com isto seria possível negociar grandes volumes (ganho de escala) de transporte de insumos e produto acabado com as transportadoras do *cluster* de TC, obtendo-se assim preços mais competitivos.

Apesar de esta estratégia não ser viável de ser realizada de forma cooperada no *cluster* do VRT e nem no *cluster genérico*, optou-se por sugerir sua inclusão na estrutura de cooperação direcionada ao *cluster* de TC, por ter sido considerada viável de ser implantada, na opinião dos gestores das firmas do município de TC.

### **5.9.3 Estrutura de cooperação em marketing para um *cluster genérico***

A *estrutura genérica* de cooperação foi elaborada tomando-se como referência os percentuais de viabilidade detalhados na tabela 50 do item 5.8.6.3.

Esta estrutura de cooperação é direcionada para ser implantado em qualquer *cluster* calçadista. Incluem-se neste caso todos os outros *clusters* que fazem parte do VRP, com exceção do *cluster* de TC.

Deve-se salientar que a premissa de propor esta estrutura de cooperação como sendo a de um *cluster genérico* está fortemente sustentada pela utilização do método indutivo. Para se amenizar os efeitos do *salto indutivo* e aumentar a precisão desta *estrutura genérica* de cooperação, deve-se ter a consciência que, para ser implantada, a mesma poderá sofrer adaptações, se necessário, pois os *clusters* calçadistas têm seus fatores comuns, mas também tem suas peculiaridades individuais. Observando-se os resultados, descobre-se que a estrutura de cooperação proposta para o *cluster genérico* é idêntica à estrutura do *cluster* do

VRT. A descrição das características da gestão das estratégias cooperadas de marketing sugeridas para as sete funções desta estrutura de cooperação são as mesmas sugeridas para o modelo do VRT e já foram detalhadas no item 5.9.1. A *estrutura genérica* está ilustrada na figura 19.

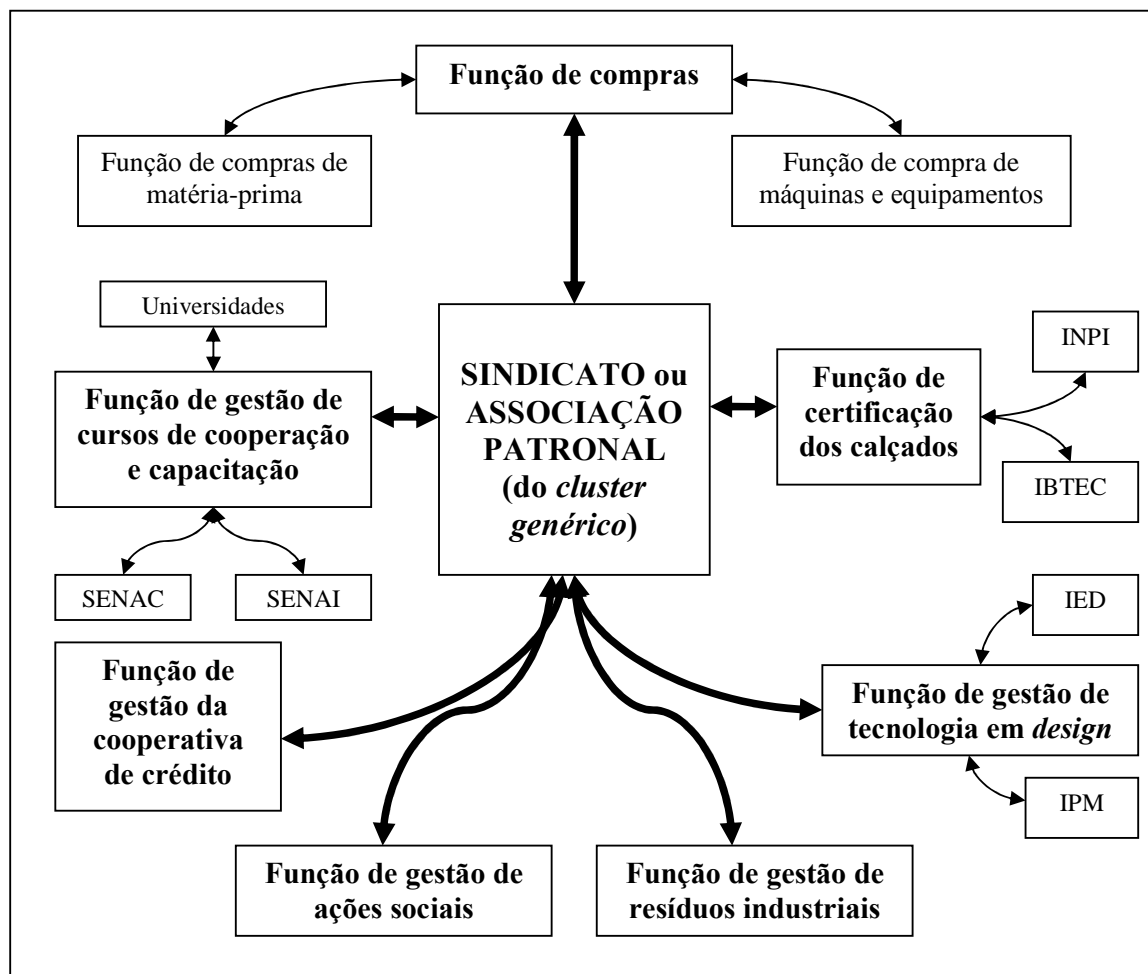


Figura 19: Estrutura de cooperação em marketing para um *cluster genérico*.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

É interessante destacar que, observando-se os resultados dos itens 5.1 e 5.8.5, não se observou relação direta entre os percentuais de viabilidade das estratégias de marketing serem realizadas de forma cooperada e o porte das empresas. Isso significa que o porte das empresas não influenciou na elaboração dos modelos sugeridos pela pesquisa.

Ainda em relação à *estrutura genérica* de cooperação, quando esta for implantada, as funções sugeridas poderão ser realizadas, não somente pelo sindicato patronal, mas também por alguma outra associação patronal pertencente ao *cluster genérico*, dependendo da adequação em cada caso. Por este motivo destaca-se que esta *estrutura genérica* de cooperação proposta pela tese pode sofrer modificações dependendo das características e peculiaridades do *cluster* calçadista para a qual a mesma for direcionada.

No item 5.10 estão descritos os resultados dos testes das hipóteses **H<sub>a</sub>**, **H<sub>b</sub>** e **H<sub>c</sub>**, relacionadas, respectivamente, aos os objetivos específicos **g**, **h** e **i**, nesta ordem.

## 5.10 RESULTADOS DOS TESTES DAS HIPÓTESES

Neste tópico, são oferecidos os resultados referentes aos testes estatísticos das hipóteses **H<sub>a</sub>**, **H<sub>b</sub>** e **H<sub>c</sub>** e que estão descritos nos itens 5.10.1, 5.10.2 e 5.10.3, nesta ordem.

Para oferecer ao leitor uma opção objetiva, apresenta-se ao final deste tópico o item 5.10.4, que disponibiliza uma análise resumida de todos os resultados encontrados nos referidos testes das hipóteses.

Com o objetivo de se confirmar de forma mais precisa as hipóteses sugeridas para serem testadas, optou-se por se utilizar dois testes estatísticos. O teste de Mann-Whitney e o teste *t* de *Student*.

No momento da elaboração das hipóteses **H<sub>a</sub>**, **H<sub>b</sub>** e **H<sub>c</sub>**, definiu-se que a governança dos *clusters* (Executivos 01, 03 e 04) participaria dos testes estatísticos.

Para a realização destes, utilizou-se como amostra<sup>78</sup> as vinte e três entrevistas obtidas durante a coleta de dados e descritas no item 4.2.2 (vinte com os gestores das empresas e três com os executivos da governança dos *clusters*).

O único entrevistado que não participou dos testes das hipóteses foi o Executivo/05<sup>79</sup>. Devido a esta opção, as amostras das duas populações (gestores das empresas e executivos da governança dos *clusters* do VRT e do VRP) têm tamanhos diferentes, sendo de onze e doze entrevistados, respectivamente.

É importante salientar que todos os resultados dos testes serão apresentados para os níveis de confiança ( $\hat{\theta}$ ) de 95%, 98% e 99%, como descrito no item 4.3.2.

Para mensurar o grau de cooperação, concorrência e confiança entre as empresas do VRT e do VRP durante a pesquisa de campo, utilizou-se uma escala contínua com valores numéricos reais que variavam de zero a dez, sendo zero representando o valor mínimo e dez o valor máximo da escala presente nos questionários (Apêndice A – parte E e Apêndice B – parte C).

É importante destacar que os procedimentos do teste *t* de *Student* realizado nos itens 5.10.1.1, 5.10.2.1 e 5.10.3.1 são iguais. Para evitar informações repetidas o teste será detalhado somente no tópico 5.10.1.1. Nos outros itens serão apresentados, mais especificamente, somente os resultados.

Proceder-se-á da mesma forma em relação ao teste de Mann-Whitney, detalhado nos itens 5.10.1.2, 5.10.2.2 e 5.10.3.2.

---

<sup>78</sup> O pesquisador optou por incluir os executivos da governança dos *clusters* do VRT, de TC e da ABICALÇADOS nos testes das hipóteses  $H_a$ ,  $H_b$  e  $H_c$ , após uma conversa com o Presidente da Câmara dos APL's do Estado de Santa Catarina, Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho e em comum acordo esta decisão foi baseada em dois motivos, a saber: (1) realizar os testes estatísticos com uma amostra com mais elementos, aumentando assim a precisão dos testes estatísticos; e (2) incluir a opinião da governança em relação às dimensões confiança, cooperação e concorrência, pois estes Executivos (01, 03 e 04) fazem parte dos atores que compõem o aglomerado produtivo.

<sup>79</sup> O Executivo/05 (apesar de fazer parte da governança dos *clusters*) não foi incluído como elemento da amostra utilizada para realizar os testes estatísticos, simplesmente porque no seu questionário (Apêndice E) não têm em seu conteúdo os questionamentos necessários para a realização dos referidos testes.

### 5.10.1 Resultados dos testes da hipótese $H_a$

Neste item, descrevem-se os dois testes realizados (de Mann-Whitney e  $t$  de *Student*) referentes à confirmação, ou não, da hipótese  $H_a$ .

O objetivo é de verificar se os valores médios do grau de cooperação entre as empresas do VRT e do VRP são realmente diferentes, ou se esta diferença é simplesmente devida a fatores casuais.

Para facilitar o entendimento, os resultados do teste  $t$  de *Student* e do teste de Mann-Whitney serão apresentados separadamente (itens 5.10.1.1 e 5.10.1.2, respectivamente). Apesar de se utilizar as mesmas notas (atribuídas pelos atores dos *clusters*) no cálculo dos dois testes estatísticos na realização dos testes da hipótese  $H_a$ , optou-se por apresentar duas tabelas de valores, ou seja, uma referente a cada teste.

O motivo de replicar as tabelas é porque os valores envolvidos no cálculo dos testes  $t$  de *Student* e de Mann-Whitney para cada dimensão (cooperação, confiança e concorrência) são diferentes, além de facilitar o entendimento pelo leitor do cálculo adotado na realização destes.

Este procedimento também foi adotado para o cálculo dos testes das hipóteses  $H_b$  e  $H_c$ , destalhados nos itens 5.10.2 e 5.10.3, respectivamente.

#### 5.10.1.1 Teste $t$ de *Student* para o grau de cooperação no VRT e no VRP

Para a realização do teste  $t$  de *Student* foram utilizados os resultados apresentados na tabela 52. Os valores disponibilizados nesta tabela referem-se aos graus de cooperação das empresas do VRT e do VRP, na opinião dos seus atores.

Nota do grau de cooperação atribuída pelos atores do <i>cluster</i> do VRT						
Gestor/01	Gestor/02	Gestor/03	Gestor/04	Gestor/05	Executivo/01	
1,5	7	2	8	5	6	
Gestor/06	Gestor/07	Gestor/08	Gestor/09	Gestor/10	$\sum$ das notas ( $X_1$ )	<b>Média (<math>X_{m1}</math>)</b>
5	7	2	6	6	<b>55,500</b>	<b>5,045</b>
Nota do grau de cooperação atribuída pelos atores do <i>cluster</i> do VRP						
Gestor/11	Gestor/12	Gestor/13	Gestor/14	Gestor/15	Executivo/03	Executivo/04
4,5	2	3,5	5	8	8	9
Gestor/16	Gestor/17	Gestor/18	Gestor/19	Gestor/20	$\sum$ das notas ( $X_2$ )	<b>Média (<math>X_{m2}</math>)</b>
4	5	6	5	6	<b>66</b>	<b>5,500</b>

**Tabela 52:** Nota do grau de cooperação atribuída pelos atores dos *clusters* do VRT e do VRP.  
**Fonte:** Dados da pesquisa.

As tabelas mostradas nos itens 5.10.2.1 e 5.10.3.1 têm as mesmas configurações da tabela 52, mudando-se somente os valores e as dimensões que estão sendo testadas. Os valores destacados em negrito representam a soma das notas dos entrevistados e a sua respectiva média aritmética simples.

Para se realizar o teste  $t$  de *Student*, o primeiro procedimento é descrever a hipótese  $H_a$  na sua forma nula ( $H_0$ ) e alternativa ( $H_1$ ).

**$H_0$ :** Os graus de cooperação médios entre as empresas dos *clusters* do Vale do Rio Tijucas e do Vale do Rio Paranhana são iguais, na opinião dos seus atores (gestores das empresas e executivos da governança).

**$H_1$ :** Os graus de cooperação médios entre as empresas dos *clusters* do Vale do Rio Tijucas e do Vale do Rio Paranhana são diferentes, na opinião dos seus atores (gestores das empresas e executivos da governança).

É interessante relatar que o  $n_1$  e o  $n_2$  são os números de elementos da amostra do VRT e do VRP, respectivamente, e possuem os mesmos valores para todos os testes descritos no presente trabalho.

Depois de obtida a média (tabela 52) para os dois *clusters*, o próximo passo do teste é calcular a variância ( $S^2$ ) das duas amostras, ou seja, uma para o *cluster* do VRT ( $S^2_{VRT}$ ) e a outra para o *cluster* do VRP ( $S^2_{VRP}$ ).



Como não se tem disponível a variância das populações destes *clusters*, utiliza-se a variância amostral, como mostrado nos itens *a* e *b*, a seguir:

a) cálculo da variância da amostra para o VRT ( $S^2_{VRT}$ ):

$$S^2_{VRT} = \frac{\sum(X_1)^2 - n_1 \cdot (X_{m1})^2}{n_1 - 1} = \frac{330,25 - 11 \cdot (5,045)^2}{11 - 1} \approx 5,028$$

b) cálculo da variância da amostra para o VRP ( $S^2_{VRP}$ ):

$$S^2_{VRP} = \frac{\sum(X_2)^2 - n_2 \cdot (X_{m2})^2}{n_2 - 1} = \frac{408,5 - 12 \cdot (5,5)^2}{12 - 1} \approx 4,136$$

Como as amostras são de tamanhos diferentes ( $n_1 \neq n_2$ ), deve-se calcular a variância agregada ( $S^2_a$ ) definida por:

$$S_a^2 = \frac{(n_1 - 1) \cdot S^2_{VRT} + (n_2 - 1) \cdot S^2_{VRP}}{gl}$$

$$S_a^2 = \frac{(11 - 1) \cdot (5,028) + (12 - 1) \cdot (4,136)}{11 + 12 - 1} = \frac{50,28 + 45,496}{22} \approx 4,353$$

O *gl* é o grau de liberdade e é definido por  $n_1 + n_2 - 1$ .

O próximo passo do teste é calcular a estatística *t*. Como a soma total das amostras é inferior a 30, para se realizar o teste utilizar-se-á os valores da distribuição *t* de *Student*. O próximo procedimento é calcular o desvio-padrão agregado ( $S_a$ ) das amostras, que é definido pela raiz quadrada da variância agregada ( $S_a \approx 2,086$ ). A estatística do teste *t* de *Student* é definida por:

$$t_{teste} = \frac{(X_{m1} - X_{m2})}{S_a \cdot \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)^{1/2}}$$

Substituindo-se os valores na expressão, tem-se:

$$t_{teste} = \frac{(5,045 - 5,5)}{2,086 \cdot \left( \frac{1}{11} + \frac{1}{12} \right)^{1/2}} = \frac{-0,455}{0,8707} \approx -0,523$$

Observa-se que o teste é bilateral<sup>80</sup>, ou seja, no seu cálculo são considerados os dois lados da distribuição  $t$  de *Student*. Consultando-se a tabela da distribuição para  $gl = 22$  e  $\alpha = 95\%$ , obtêm-se os valores mostrados na figura 20.

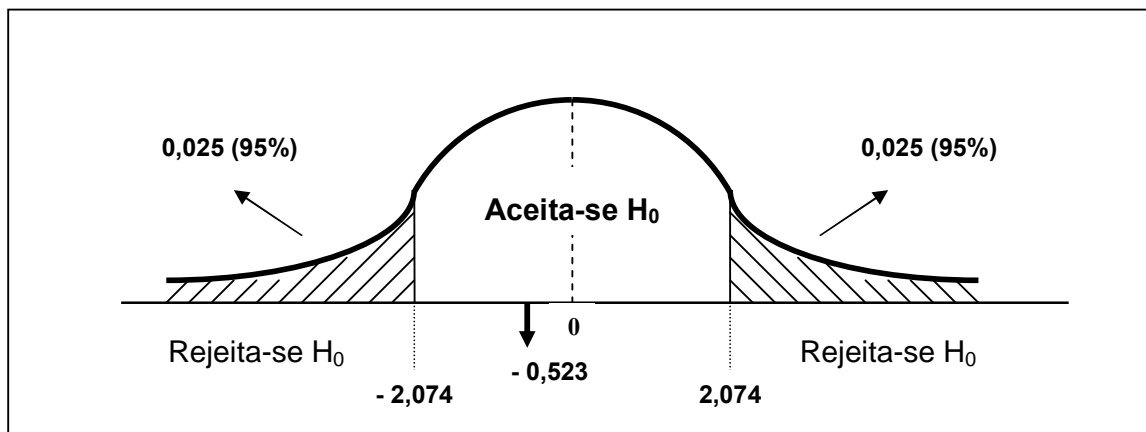


Figura 20: Resultado do teste  $t$  de *Student* para a comparação do grau médio de cooperação entre as empresas do VRT e do VRP.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que o resultado do teste está dentro da área de aceitação da hipótese  $H_0$ , ou seja, dentro da região dos pontos críticos (entre -2,074 e 2,074, para  $\alpha = 95\%$ ). Este resultado de aceitação de  $H_0$  também é válido para os níveis de confiança ( $\alpha$ ) de 98% e 99%, pois nestes casos os pontos críticos seriam  $\pm 2,508$  e  $\pm 2,819$ , respectivamente (distribuição  $t$  de *Student*).

Conclusão do teste: Estatisticamente, não se pode garantir que o valor médio do grau de cooperação entre as empresas dos *clusters* do VRT e do VRP seja diferente (a diferença não é significativa) e por este motivo rejeita-se a hipótese  $H_1$ , aceitando-se a hipótese  $H_0$ . Esta afirmação é válida para os níveis de confiança de 95%, 98% e 99%.

<sup>80</sup> Todos os testes estatísticos realizados no tópico 5.10 são classificados como bilaterais. Conforme Stevenson (2001, p. 226), “na prática, os testes bilaterais se usam sempre que a divergência é crítica em ambas as direções [...]”, ou seja, está se testando se as médias das dimensões investigadas possuem valores iguais ou diferentes e não se a média de uma dimensão é maior ou menor do que a outra (neste segundo caso, o correto seria utilizar o teste unilateral).

### 5.10.1.2 Teste de Mann-Whitney para o grau de cooperação no VTR e no VRP

O teste de Mann-Whitney tem a mesma função do teste  $t$  de *Student*, com a vantagem de ser não-paramétrico (livre de distribuições), ou seja, as populações comparadas não precisam ter o mesmo desvio padrão e obedecer a uma distribuição Normal, como ocorre nos testes paramétricos.

O teste de Mann-Whitney utiliza os somatórios dos *postos* (além de outros valores como a soma esperada e o desvio-padrão) para verificar se as médias testadas têm diferença significativa, ou se esta diferença existe somente devido a fatores casuais. As tabelas presentes nos itens 5.10.2.2 e 5.10.3.2 têm as mesmas configurações da tabela 53, diferenciando-se somente pelos valores relacionados e pelas dimensões que estão sendo testadas.

Na tabela 53 estão detalhados os valores do grau de cooperação das empresas na opinião dos atores do VRT e do VRP e em negrito os seus respectivos *postos*.

Postos do grau de cooperação dos atores do <i>cluster</i> do VRT					
Gestor/01	Gestor/02	Gestor/03	Gestor/04	Gestor/05	Executivo/01
1,5 <b>(1)</b>	7 <b>(18,5)</b>	2 <b>(3)</b>	8 <b>(21)</b>	5 <b>(10)</b>	6 <b>(15)</b>
Gestor/06	Gestor/07	Gestor/08	Gestor/09	Gestor/10	$\sum$ dos postos ( $X_1$ )
5 <b>(10)</b>	7 <b>(18,5)</b>	2 <b>(3)</b>	6 <b>(15)</b>	6 <b>(15)</b>	<b>130</b>
Postos do grau de cooperação dos atores do <i>cluster</i> do VRP					
Gestor/11	Gestor/12	Gestor/13	Gestor/14	Gestor/15	Executivo/03
4,5 <b>(7)</b>	2 <b>(3)</b>	3,5 <b>(5)</b>	5 <b>(10)</b>	8 <b>(21)</b>	8 <b>(21)</b>
Gestor/16	Gestor/17	Gestor/18	Gestor/19	Gestor/20	Executivo/04
4 <b>(6)</b>	5 <b>(10)</b>	6 <b>(15)</b>	5 <b>(10)</b>	6 <b>(15)</b>	9 <b>(23)</b>
					$\sum$ dos postos ( $X_2$ )
					<b>146</b>

**Tabela 53:** Postos do grau de cooperação dos atores dos *clusters* do VRT e do VRP.  
**Fonte:** Dados da pesquisa.

A primeira etapa dos procedimentos do teste do Mann-Whitney é apresentar a hipótese  $H_a$ , escrita na sua forma nula ( $H_0$ ) e alternativa ( $H_1$ ).

$H_0$ : Os graus de cooperação médios entre as empresas dos *clusters* do Vale do Rio Tijucas e do Vale do Rio Paranhana são iguais, na opinião dos seus atores (gestores das empresas e executivos da governança).

$H_1$ : Os graus de cooperação médios entre as empresas dos *clusters* do Vale do Rio Tijucas e do Vale do Rio Paranhana são diferentes, na opinião dos seus atores (gestores das empresas e executivos da governança).

O próximo passo é determinar os *postos* para cada grau atribuído pelos atores entrevistados (estão em negrito na tabela 53) e calcular a somatória destes *postos*. Os *postos* são determinados numerando-se em ordem crescente todos os valores dos dois grupos que estão sendo testados. No caso de valores iguais nos dois grupos, calculam-se os *postos* pela média aritmética simples e repetem-se estes *postos* para todos os valores idênticos dos dois grupos.

Depois de obtida a soma dos *postos*, o próximo passo é calcular a soma esperada (E) para os dois *clusters*, ou seja, o  $E_{VRT}$  e o  $E_{VRP}$ .

A soma esperada (E) é definida pela seguinte expressão matemática:

$$E = \frac{n}{N} \left( \frac{N(N+1)}{2} \right) \text{ onde } N \text{ é o número total de observações } (n_1 + n_2).$$

O próximo passo é substituir os valores para se calcular a soma esperada, a saber:

$$E_{VRT} = \frac{11}{23} \cdot \left( \frac{23(23+1)}{2} \right) = \frac{11 \cdot 552}{23 \cdot 2} = \frac{6072}{46} = 132$$

$$E_{VRP} = \frac{12}{23} \cdot \left( \frac{23(23+1)}{2} \right) = \frac{12 \cdot 552}{23 \cdot 2} = \frac{6624}{46} = 144$$

Depois de calculada a soma esperada (E) dos postos do VRT e do VRP, calcula-se o desvio-padrão ( $\sigma$ ) definido por:

$$\sigma = \left( \frac{n_1 \cdot n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12} \right)^{\frac{1}{2}} = \left( \frac{11 \cdot 12 (11 + 12 + 1)}{12} \right)^{\frac{1}{2}} \approx 16,248$$

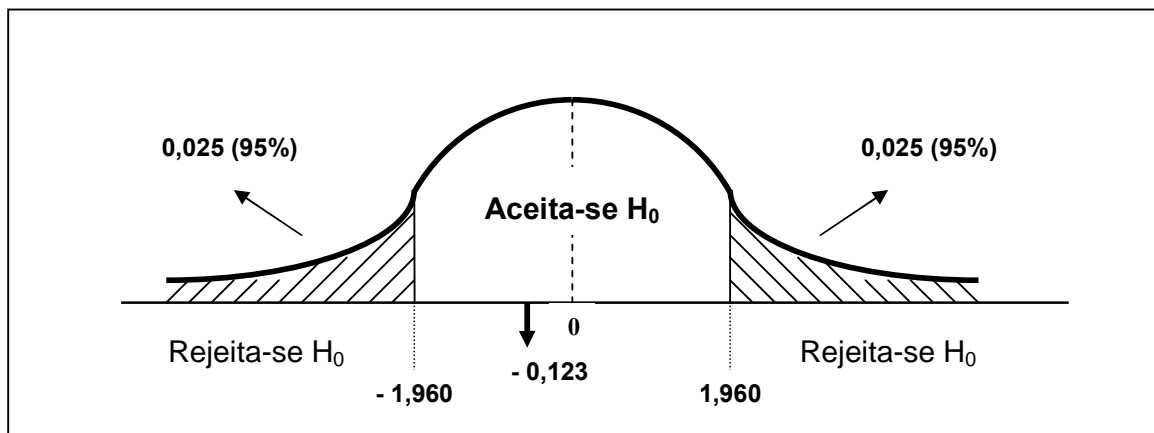
Finalizando, calcula-se a estatística do teste de Mann-Whitney. É possível escolher calcular a estatística por qualquer um dos grupos. Optou-se, por uma questão de confirmação de resultados, realizar os cálculos da estatística (Z) sempre pelos dois grupos, como está mostrado abaixo:

$$Z = \frac{X - E}{\sigma}, \quad \text{donde:} \quad Z_{VRT} = \frac{130 - 132}{16,248} \approx -0,123$$

$$Z_{VRP} = \frac{146 - 144}{16,248} \approx +0,123$$

Este procedimento será repetido nos itens 5.10.2.2 e 5.10.3.2.

A figura 21 ilustra uma distribuição normal com os valores críticos para um nível de confiança de 95%. Como o teste é bilateral, consideram-se os dois lados da distribuição Normal<sup>81</sup>.



**Figura 21: Resultado do teste de Mann-Whitney para a comparação do grau médio de cooperação entre as empresas do VRT e do VRP.**

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

<sup>81</sup> Devido à precisão adotada, os valores referentes à Distribuição Normal para os graus de confiabilidade de 95%, 98% e 99% foram retirados de Barbetta (2002, p. 180).

A figura 21 revela que o resultado do teste está dentro da área de aceitação da hipótese  $H_0$ , ou seja, dentro da região dos pontos críticos (entre -1,960 e 1,960).

Este resultado de aceitação de  $H_0$  também é válido para os níveis de confiança ( $\alpha$ ) de 98% e 99%, pois os pontos críticos nestes casos seriam  $\pm 2,326$  e  $\pm 2,576$  respectivamente (distribuição Normal).

Conclusão do teste: Apesar de este teste ser diferente do teste  $t$  de *Student*, os seus resultados para o grau de cooperação médio entre as empresas do VRT e do VRP são idênticos.

Não há como ter certeza de que o valor médio do grau de cooperação entre as empresas dos *clusters* do VRT e do VRP seja diferente.

A diferença que existe não é significativa nos dois aglomerados e por este motivo rejeita-se a hipótese  $H_1$ , aceitando-se a hipótese  $H_0$ . Esta afirmação é válida para os níveis de confiança de 95%, 98% e 99%.

### **5.10.2 Resultados dos testes da hipótese $H_b$**

Neste item descrevem-se os dois testes realizados em relação à validação, ou não, da hipótese  $H_b$ . De forma similar (e pelo mesmo motivo) ao que foi feito no item 5.10.1, optou-se por apresentar os resultados do teste  $t$  de *Student* e do teste de Mann-Whitney separadamente, nos itens 5.10.2.1 e 5.10.2.2, respectivamente.

#### **5.10.2.1 Teste $t$ de *Student* para o grau de concorrência no VTR e no VRP**

Como este teste já foi detalhado no item 5.10.1.1, descrever-se-á somente informações que ainda não foram relatadas anteriormente.

O teste teve o objetivo de comparar o grau de concorrência médio entre as empresas do VRT e do VRP.

Primeiramente, apresenta-se a hipótese  $H_b$ , escrita na sua forma nula ( $H_0$ ) e alternativa ( $H_1$ ).

$H_0$ : Os graus de concorrência médios entre as empresas dos *clusters* do Vale do Rio Tijucas e do Vale do Rio Paranhana são iguais, na opinião dos seus atores (gestores das empresas e executivos da governança).

$H_1$ : Os graus de concorrência médios entre as empresas dos *clusters* do Vale do Rio Tijucas e do Vale do Rio Paranhana são diferentes, na opinião dos seus atores (gestores das empresas e executivos da governança).

Os valores do grau de concorrência entre as empresas dos *clusters* do VRT e do VRP atribuídos pelos atores dos *clusters* estão detalhados na tabela 54.

Nota do grau de concorrência atribuída pelos atores do <i>cluster</i> do VRT						
Gestor/01	Gestor/02	Gestor/03	Gestor/04	Gestor/05	Executivo/01	
2	8,5	10	7	10	8	
Gestor/06	Gestor/07	Gestor/08	Gestor/09	Gestor/10	$\sum$ das notas ( $X_1$ )	Média ( $X_{m1}$ )
7	8	8	6	8	82,500	7,500
Nota do grau de concorrência atribuída pelos atores do <i>cluster</i> do VRP						
Gestor/11	Gestor/12	Gestor/13	Gestor/14	Gestor/15	Executivo/03	Executivo/04
7	7	5	4	8	9,5	9
Gestor/16	Gestor/17	Gestor/18	Gestor/19	Gestor/20	$\sum$ das notas ( $X_2$ )	Média ( $X_{m2}$ )
5,5	7	6	5	6	79	6,583

**Tabela 54:** Nota do grau de concorrência atribuída pelos atores dos *clusters* do VRT e do VRP.

Fonte: Dados da pesquisa.

Após obter-se a média, calcula-se a variância ( $S^2$ ) das amostras dos *clusters*.

Estes resultados estão mostrados nos itens *a* e *b*, a saber:

a) cálculo da variância da amostra para o VRT ( $S^2_{VRT}$ ):

$$S^2_{VRT} = \frac{\sum (X_1)^2 - n_1 \cdot (X_{m1})^2}{n_1 - 1} = \frac{666,25 - 11 \cdot (7,5)^2}{11 - 1} \approx 4,750$$

b) cálculo da variância da amostra para o VRP ( $S_{VRP}^2$ ):

$$S_{VRP}^2 = \frac{\sum(X_2)^2 - n_2.(X_{m2})^2}{n_2 - 1} = \frac{550,5 - 12.(6,583)^2}{12 - 1} \approx 2,770$$

Como as amostras são de tamanhos diferentes, deve-se calcular a variância agregada ( $S_a^2$ ), definida por:

$$S_a^2 = \frac{(n_1 - 1).S_{VRT}^2 + (n_2 - 1).S_{VRP}^2}{gl}$$

$$S_a^2 = \frac{(11 - 1).(4,75) + (12 - 1).(2,77)}{11 + 12 - 1} = \frac{47,5 + 30,47}{22} \approx 3,544$$

O próximo passo é o cálculo do desvio-padrão agregado ( $S_a \approx 1,883$ ) e posteriormente da estatística  $t$ . Substituindo-se os valores na expressão, tem-se:

$$t_{teste} = \frac{(7,5 - 6,583)}{1,883 \cdot \left[ \frac{1}{11} + \frac{1}{12} \right]^{1/2}} = \frac{0,917}{0,786} \approx 1,167$$

A figura 22 detalha a distribuição  $t$  de *Student* e o valor do teste calculado para  $gl = 22$  e  $\alpha = 95\%$ .

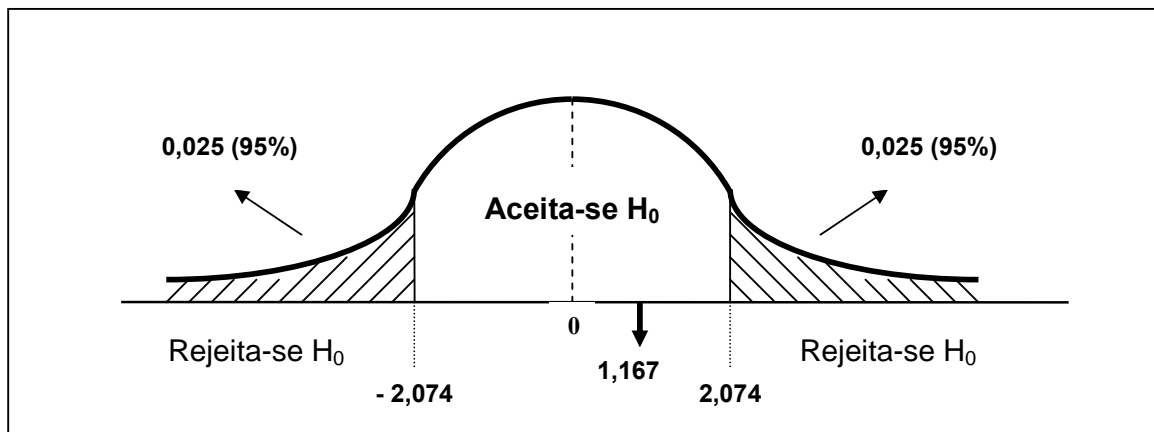


Figura 22: Resultado do teste  $t$  de *Student* para a comparação do grau médio de concorrência entre as empresas do VRT e do VRP.

Fonte: Elaborado pelo autor.



Percebe-se que o resultado deste teste foi idêntico ao do item 5.10.1.1, ou seja, o valor da estatística  $t$  de *Student* calculada localiza-se dentro da área de aceitação da hipótese  $H_0$  para os pontos críticos, definidos para os níveis de confiança de 95%, 98% e 99%.

Conclusão do teste: Exatamente a mesma do teste do item 5.10.1.1., ou seja, não há como garantir diferença significativa entre as médias do grau de concorrência entre o VRT e o VRP. Neste caso, rejeita-se a hipótese  $H_1$ , aceitando-se a hipótese  $H_0$ .

#### 5.10.2.2 Teste de Mann-Whitney para o grau de concorrência no VTR e no VRP

Todos os procedimentos em relação a este teste já foram descritos detalhadamente no item 5.10.1.2., inclusive com a explicação do cálculo dos *postos*. Na tabela 55 estão apresentados os valores dos *postos* utilizados para a realização do teste de Mann-Whitney.

Postos do grau de concorrência dos atores do <i>cluster</i> do VRT					
Gestor/01	Gestor/02	Gestor/03	Gestor/04	Gestor/05	Executivo/01
2 (1)	8,5 (19)	10 (22,5)	7 (11)	10 (22,5)	8 (16)
Gestor/06	Gestor/07	Gestor/08	Gestor/09	Gestor/10	$\sum$ dos postos ( $X_1$ )
7 (11)	8 (16)	8 (16)	6 (7)	8 (16)	158
Postos do grau de concorrência dos atores do <i>cluster</i> do VRP					
Gestor/11	Gestor/12	Gestor/13	Gestor/14	Gestor/15	Executivo/03
7 (11)	7 (11)	5 (3,5)	4 (2)	8 (16)	9,5 (21)
Gestor/16	Gestor/17	Gestor/18	Gestor/19	Gestor/20	Executivo/04
5,5 (5)	7 (11)	6 (7)	5 (3,5)	6 (7)	9 (20)
					$\sum$ dos postos ( $X_2$ )
					118

**Tabela 55:** Postos do grau de concorrência dos atores dos *clusters* do VRT e do VRP.  
Fonte: Dados da pesquisa.

De início descreve-se a hipótese  $H_b$ , na forma nula ( $H_0$ ) e alternativa ( $H_1$ ).

$H_0$ : Os graus de concorrência médios entre as empresas dos *clusters* do Vale do Rio Tijucas e do Vale do Rio Paranhana são iguais, na opinião dos seus atores (gestores das empresas e executivos da governança).

$H_1$ : Os graus de concorrência médios entre as empresas dos *clusters* do Vale do Rio Tijucas e do Vale do Rio Paranhana são diferentes, na opinião dos seus atores (gestores das empresas e executivos da governança).

Os valores da soma esperada ( $E$ ) são os mesmos do item 5.10.1.2., não sendo necessário recalculá-los. Os valores são:  $E_{VRT} = 132$  e  $E_{VRP} = 144$ .

O desvio-padrão também tem o mesmo valor do calculado no item 5.10.1.2, ou seja,  $\sigma = 16,248$ . Finalizando, calcula-se o valor da estatística utilizando os somatórios dos postos mostrados na tabela 55, a saber:

$$Z_{VRT} = \frac{158 - 132}{16,248} = 1,600 \quad \text{ou} \quad Z_{VRP} = \frac{118 - 144}{16,248} = -1,600$$

A figura 23 mostra uma distribuição normal e o valor da estatística  $t$  e o valor dos pontos críticos calculada para  $\alpha = 95\%$ .

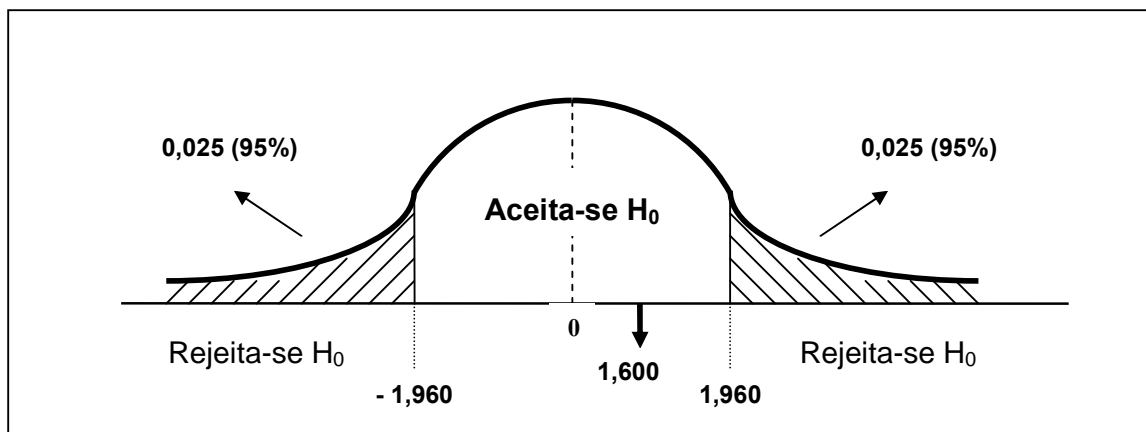


Figura 23: Resultado do teste de Mann-Whitney para a comparação do grau médio de concorrência entre as empresas do VRT e do VRP.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que valor calculado de  $Z$  está entre os pontos críticos (-1,960 e 1,960) e, por este motivo, aceita-se a hipótese  $H_0$ .

O resultado também é válido para os níveis de confiança ( $\partial$ ) de 98% e 99%, pois os pontos críticos, neste caso, seriam  $\pm 2,326$  e  $\pm 2,576$ , respectivamente (distribuição Normal).

Conclusão do teste: O mesmo do item 5.10.1.2, ou seja, o valor da diferença das médias da concorrência entre as empresas dos *clusters* do VRT e do VRP não é significativa, rejeitando-se a hipótese  $H_1$  e aceitando-se  $H_0$  para os níveis de confiança de 95%, 98% e 99%.

### 5.10.3 Resultados dos testes da hipótese $H_c$

Neste tópico, similarmente ao tópico 5.10.1, optou-se por apresentar os testes separadamente nos itens 5.10.3.1 e o 5.10.3.2.

Nestes dois itens, descreve-se o teste  $t$  de *Student* e o teste de Mann-Whitney, respectivamente, relacionados à validação (ou não) da hipótese  $H_c$ .

#### 5.10.3.1 Teste $t$ de *Student* para o grau de confiança no VRT e no VRP

O objetivo deste teste é de comparar o grau de confiança médio entre as empresas do VRT e do VRP. Primeiramente, apresenta-se a hipótese  $H_c$ , escrita na sua forma nula ( $H_0$ ) e alternativa ( $H_1$ ).

$H_0$ : Os graus de confiança médios entre as empresas dos *clusters* do Vale do Rio Tijucas e do Vale do Rio Paranhana são iguais, na opinião dos seus atores (gestores das empresas e executivos da governança).

**H<sub>1</sub>:** Os graus de confiança médios entre as empresas dos *clusters* do Vale do Rio Tijucas e do Vale do Rio Paranhana são diferentes, na opinião dos seus atores (gestores das empresas e executivos da governança).

Os valores do grau de confiança entre as empresas dos *clusters* do VRT e do VRP atribuído pelos seus atores são apresentados na tabela 56.

<b>Nota do grau de confiança atribuída pelos atores do <i>cluster</i> do VRT</b>						
Gestor/01	Gestor/02	Gestor/03	Gestor/04	Gestor/05	Executivo/01	
8	6	2	5	5	5	
Gestor/06	Gestor/07	Gestor/08	Gestor/09	Gestor/10	$\sum$ das notas ( $X_1$ )	<b>Média (<math>X_{m1}</math>)</b>
8	6	2	7	6	<b>60</b>	<b>5,454</b>
<b>Nota do grau de confiança atribuída pelos atores do <i>cluster</i> do VRP</b>						
Gestor/11	Gestor/12	Gestor/13	Gestor/14	Gestor/15	Executivo/03	Executivo/04
7	6	5	8	3	7	7,5
Gestor/16	Gestor/17	Gestor/18	Gestor/19	Gestor/20	$\sum$ das notas ( $X_2$ )	<b>Média (<math>X_{m2}</math>)</b>
3,5	6	4	8	6	<b>71</b>	<b>5,917</b>

**Tabela 56:** Nota do grau de confiança atribuída pelos atores dos *clusters* do VRT e do VRP.  
Fonte: Dados da pesquisa.

O próximo passo, após o cálculo da média, é obter a variância ( $S^2$ ) das amostras de cada *cluster* do estudo, mostrado nos itens *a* e *b*, a saber:

a) cálculo da variância da amostra para o VRT ( $S^2_{VRT}$ ):

$$S^2_{VRT} = \frac{\sum(X_1)^2 - n_1 \cdot (X_{m1})^2}{n_1 - 1} = \frac{368 - 11 \cdot (5,454)^2}{11 - 1} \approx 4,079$$

b) cálculo da variância da amostra para o VRP ( $S^2_{VRP}$ ):

$$S^2_{VRP} = \frac{\sum(X_2)^2 - n_2 \cdot (X_{m2})^2}{n_2 - 1} = \frac{452,5 - 12 \cdot (5,917)^2}{12 - 1} \approx 2,943$$

Devido a serem amostras de tamanhos diferentes, calculando-se a variância agregada ( $S_a^2$ ), tem-se:

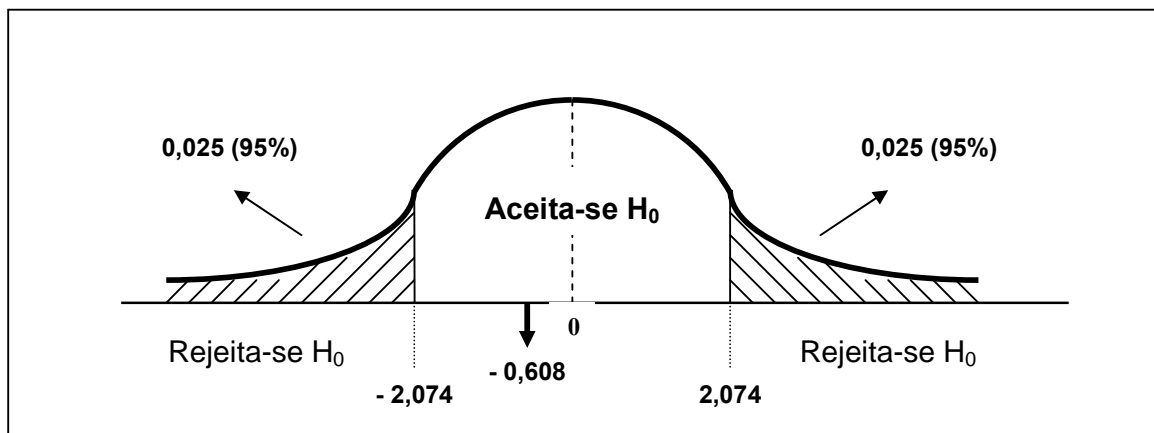
$$S_a^2 = \frac{(n_1 - 1) \cdot S_{VRT}^2 + (n_2 - 1) \cdot S_{VRP}^2}{gl}$$

$$S_a^2 = \frac{(11 - 1) \cdot (4,079) + (12 - 1) \cdot (2,943)}{11 + 12 - 1} = \frac{40,79 + 32,373}{22} = 3,326$$

Calcula-se agora o desvio-padrão agregado ( $S_a \approx 1,824$ ) e posteriormente a estatística  $t$ . Substituindo-se os valores na expressão, tem-se:

$$t_{teste} = \frac{(5,454 - 5,917)}{1,824 \cdot \left( \frac{1}{11} + \frac{1}{12} \right)^{\frac{1}{2}}} = \frac{-0,463}{0,761} \approx -0,608$$

A figura 24 ilustra uma distribuição  $t$  de *Student* com o valor da estatística e dos pontos críticos para o  $gl = 22$  e o  $\alpha = 95\%$ .



**Figura 24: Resultado do teste  $t$  de *Student* para a comparação do grau médio de confiança entre as empresas do VRT e do VRP.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este resultado é idêntico ao dos itens 5.10.1.1 e 5.10.2.1, ou seja, o valor da estatística  $t$  encontra-se dentro da área de aceitação da hipótese  $H_0$ , para os pontos críticos definidos para os níveis de confiança de 95%, 98% e 99%.

Conclusão do teste: Precisamente a mesma do teste do item 5.10.1.1., ou seja, não há com ter confirmação estatística que a diferença entre as médias do grau de concorrência entre o VRT e o VRP seja significativa; logo, se rejeita a hipótese  $H_1$ , aceitando-se a hipótese  $H_0$ .

### 5.10.3.2 Teste de Mann-Whitney para o grau de confiança no VTR e no VRP

A tabela 57 oferece os valores do grau de confiança das empresas na opinião dos atores do VRT e do VRP, com seus respectivos *postos* grifados em negrito. A forma de obtenção dos *postos* está descrita em detalhes no item 5.10.1.2.

Postos do grau de confiança dos atores do <i>cluster</i> do VRT					
Gestor/01	Gestor/02	Gestor/03	Gestor/04	Gestor/05	Executivo/01
8 (21,5)	6 (12,5)	2 (1,5)	5 (7,5)	5 (7,5)	5 (7,5)
Gestor/06	Gestor/07	Gestor/08	Gestor/09	Gestor/10	$\sum$ dos postos ( $X_1$ )
8 (21,5)	6 (12,5)	2 (1,5)	7 (17)	6 (12,5)	123
Postos do grau de confiança dos atores do <i>cluster</i> do VRP					
Gestor/11	Gestor/12	Gestor/13	Gestor/14	Gestor/15	Executivo/03
7 (17)	6 (12,5)	5 (7,5)	8 (21,5)	3 (3)	7 (17)
Gestor/16	Gestor/17	Gestor/18	Gestor/19	Gestor/20	Executivo/04
3,5 (4)	6 (12,5)	4 (5)	8 (21,5)	6 (12,5)	7,5 (19)
					$\sum$ dos postos ( $X_2$ )
					153

**Tabela 57:** Postos do grau de confiança dos atores dos *clusters* do VRT e do VRP.

Fonte: Dados da pesquisa.

Inicialmente é necessário descrever a hipótese  $H_c$ , na sua forma nula ( $H_0$ ) e alternativa ( $H_1$ ).

**H<sub>0</sub>:** Os graus de confiança médios entre as empresas dos *clusters* do Vale do Rio Tijucas e do Vale do Rio Paranhana são iguais, na opinião dos seus atores (gestores das empresas e executivos da governança).

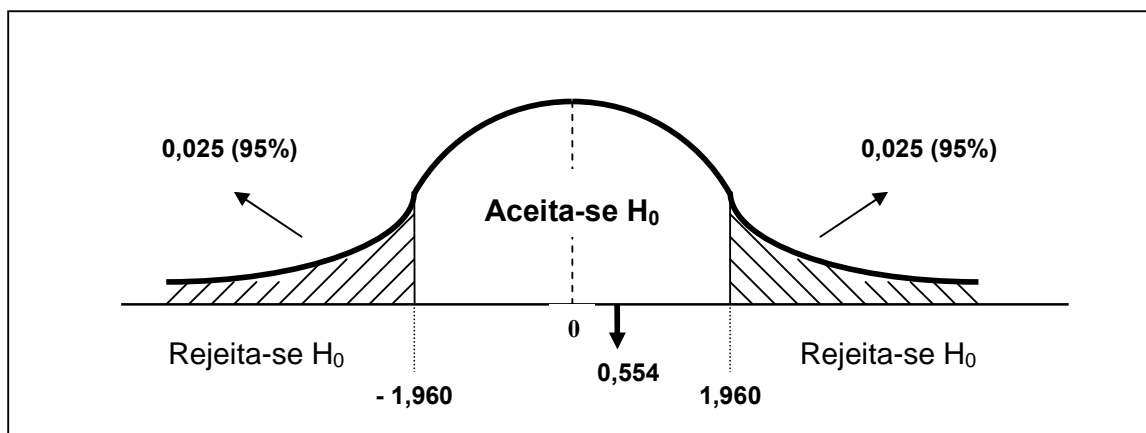
**H<sub>1</sub>:** Os graus de confiança médios entre as empresas dos *clusters* do Vale do Rio Tijucas e do Vale do Rio Paranhana são diferentes, na opinião dos seus atores (gestores das empresas e executivos da governança).

Os valores da soma esperada (E) e do desvio-padrão são os mesmos do item 5.10.1.2., não sendo necessária a replicação de seus cálculos e, sendo assim:

$E_{VRT} = 132$ ,  $E_{VRP} = 144$  e  $\sigma = 16,248$ . Como próxima etapa, calcula-se o valor da estatística utilizando os somatórios dos postos mostrados na tabela 57, tendo-se:

$$Z_{VRT} = \frac{123 - 132}{16,248} = -0,554 \quad \text{ou} \quad Z_{VRP} = \frac{153 - 144}{16,248} = 0,554$$

A figura 25 mostra uma distribuição normal com os valores dos pontos críticos e da estatística Z, para um nível de confiança de 95%.



**Figura 25:** Resultado do teste de Mann-Whitney para a comparação do grau médio de confiança entre as empresas do VRT e do VRP.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como o valor de  $Z$  se encontra entre os pontos críticos, aceita-se  $H_0$ . O resultado é válido para os níveis de confiança ( $\partial$ ) de 98% e 99%, pelo mesmo motivo exposto no item 5.10.1.2.

Conclusão do teste: A mesma do item 5.10.1.2, ou seja, o valor da diferença das médias da confiança entre as empresas dos *clusters* do VRT e do VRP não é significativa, rejeitando-se  $H_1$  e aceitando-se  $H_0$  para os níveis de confiança de 95%, 98% e 99%.

#### **5.10.4 Resumo dos resultados dos testes das hipóteses $H_a$ , $H_b$ e $H_c$ .**

Analisando-se por completo o item 5.10, percebe-se que em todos os testes estatísticos apresentados (paramétricos e não-paramétricos), os resultados mostram a validação da hipótese nula ( $H_0$ ) para os níveis de confiança ( $\partial$ ) de 95%, 98% e 99%.

Isto significa que as dimensões testadas (cooperação, concorrência e confiança) para os *clusters* do VRT e do VRP, na opinião dos seus atores (gestores das empresas e executivos da governança), possuem os mesmos graus médios.

Conclui-se que as diferenças encontradas nas médias destas três dimensões para todos os testes realizados (Mann-Whitney e *t* de *Student*) não são significativas estatisticamente e existem somente devido a fatores casuais.

No capítulo 6 apresentar-se-á as conclusões do estudo, disponibilizando-se um resumo das descobertas mais relevantes em relação ao objetivo geral e aos objetivos específicos do estudo. Finalizando o capítulo 6, são oferecidas sugestões para futuras pesquisas.



## 6 CONCLUSÕES

Neste capítulo é oferecido um resumo dos resultados do estudo, comparando-se e contrastando-se algumas características salientes em relação a estas descobertas.

No item 6.1, apresentam-se as conclusões referentes aos objetivos específicos da pesquisa.

No item 6.2, disponibilizam-se as conclusões referentes ao objetivo geral do estudo.

Finalizando, no item 6.3, oferecem-se sugestões para futuras pesquisas relacionadas ao tema do estudo.

É importante destacar que, de todas as descobertas, algumas serviram de suporte para solucionar os objetivos específicos **a**, **b**, **c**, **d**, **e**, **g**, **h** e **i** do referido estudo.

As descobertas restantes foram direcionadas à elaboração de três estruturas de cooperação de estratégias de marketing para *clusters* calçadistas, buscando-se responder ao objetivo específico **f** e ao objetivo geral da tese.

### 6.1 CONCLUSÕES REFERENTES AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Neste tópico, apresentam-se as conclusões referentes aos objetivos específicos **a**, **b**, **c**, **d**, **e**, **g**, **h** e **i** do estudo.

Estas conclusões serão apresentadas separadamente em relação a cada *cluster* e também em uma análise (geral) referente ao *cluster genérico*, comparando-se e contrastando-se os resultados mais relevantes.

### **6.1.1 Conclusões referentes ao objetivo específico a**

Neste item, descrevem-se as conclusões relacionadas ao perfil das vinte empresas pesquisadas, sendo dez empresas localizadas no *cluster* do Vale do Rio Tijucas e as outras dez empresas situadas no *cluster* do Vale do Rio Paranhana.

Para responder a este objetivo específico foram abordados os seguintes atributos, a saber: número de funcionários, idade das empresas, público alvo da empresa, origem da Receita Operacional Bruta (ROB) e o porte das empresas utilizando-s duas classificações (SEBRAE e BNDES/BRDE).

#### **6.1.1.1 Conclusões referentes ao perfil das empresas pesquisadas no VRT**

Em relação ao perfil das empresas pesquisadas no VRT, pode-se afirmar que todas têm por origem de sua ROB, somente a atividade de fabricação de calçados. A maioria das empresas, ou seja, 60% estão em atividade há mais de 10 anos e a média de idade das empresas entrevistadas no VRT é de 19,3 anos.

Em relação à classificação do porte das empresas utilizado pelo SEBRAE, 20% das entrevistadas são micro empresas, 30% são pequenas empresas e 50% são empresas de porte médio. Na classificação do porte das empresas pelo BNDES/BRDE, 20% são empresas de pequeno porte, 40% são classificadas de pequenas empresas e 40% são médias empresas.

Observou-se pouca diferença entre a classificação adotada pelo SEBRAE e pelo BNDES/BRDE em relação ao porte das empresas pesquisadas no VRT, porque somente em uma delas a classificação não foi a mesma.

#### **6.1.1.2 Conclusões referentes ao perfil das empresas pesquisadas no VRP**

Focando-se nos resultados das empresas entrevistadas no VRP, todas têm por origem de sua ROB exclusivamente a atividade de fabricação de calçados. Em relação ao tempo de operação das empresas, o resultado é semelhante ao do VRT, pois 60% das empresas também estão comercializando seus produtos há mais de 10 anos. A média da idade das empresas entrevistadas no VRP é de 17,6 anos.

Pela classificação do BNDES/BRDE, 40% das empresas entrevistadas são de pequeno porte, 40% são pequenas empresas e 20% são médias empresas. Na classificação do SEBRAE, 30% são médias empresas, 60% são pequenas empresas e somente 10% foram classificadas como micro empresas.

Observa-se que no VRP, diferentemente do que ocorreu no VRT, um percentual maior, ou seja, 30% das empresas tiveram a sua denominação, em relação ao porte, diferentes, pela classificação utilizada pelo SEBRAE e pelo BNDES/BRDE.

#### **6.1.1.3 Conclusões gerais em relação ao perfil das empresas pesquisadas**

Numa análise geral, todas as empresas obtêm a ROB somente da atividade de produção de calçados. Somente 25% das empresas entrevistadas atuam há menos de sete anos no mercado e 45% operam há mais de 20 anos. Comparando-se as idades das empresas no VRT e no VRP, observa-se que são similares.

Em relação ao tempo de operação das empresas numa avaliação geral, a maioria delas, ou seja, 60% estão em atividade há mais de 10 anos e a média de idade de todas as empresas entrevistadas é de 18,45 anos.

Pela classificação do SEBRAE, 15% das empresas entrevistadas são micro empresas, 45% são pequenas empresas e 40% são empresas de porte médio.

Na classificação do BNDES/BRDE, 30% são empresas de pequeno porte, 40% são classificadas de pequenas empresas e 30% são médias empresas.

Pelos resultados apresentados no estudo, pode-se destacar que numa avaliação geral, houve diferença na classificação do porte das empresas entrevistadas nos *clusters* do VRT e do VRP em somente 20% da amostra.

### **6.1.2 Conclusões referentes ao objetivo específico b**

Neste tópico, mostram-se as conclusões em relação ao perfil dos executivos da governança e dos gestores das empresas dos *clusters* do VRT e do VRP que participaram da coleta de dados (item 4.2.2), com exceção do Executivo/05<sup>82</sup>.

Foram pesquisados os seguintes atributos, a saber: função, tempo que o profissional trabalha na atual função dentro da instituição (sindicato, empresa ou associação), tempo que o profissional atua no setor calçadista e grau de instrução.

Decidiu-se descrever separadamente o perfil dos executivos da governança e dos gestores entrevistados por se entender que, desta forma, a compreensão do leitor será facilitada.

#### **6.1.2.1 Conclusões referentes ao perfil dos executivos da governança**

Os executivos da governança que forneceram informações referentes aos seus perfis foram três. O Executivo/01, que é Diretor Executivo do Sindicato das

---

<sup>82</sup> Como descrito no 5.2.1, o instrumento de pesquisa utilizado para entrevistar o Executivo/05 (Apêndice C), representante do Poder Público de Três Coroas, não possui os questionamentos referentes aos dados do seu perfil.

Indústrias de Calçados de São João Batista (SINCASJB) e que atua na função e no setor calçadista há quatro anos. O seu grau de instrução é o superior completo.

O Executivo/03, secretário executivo do Sindicato das Indústrias de Calçados de Três Coroas (SICTC) que atua na função e no setor calçadista há 28 anos e que possui como grau de instrução o ensino médio.

Encerrando, o Executivo/04, consultor de inteligência comercial da ABICALÇADOS. Este profissional trabalha no cargo há cinco anos, no setor calçadista há mais de 42 anos e possui curso superior completo como grau de instrução.

É importante destacar que o nível de instrução destes profissionais, de uma forma geral, pode ser considerado elevado e percebeu-se durante as entrevistas que possuem uma considerável experiência prática em relação ao setor calçadista.

#### **6.1.2.2 Conclusões referentes ao perfil dos gestores das empresas do VRT**

Em relação ao perfil dos gestores entrevistados no VRT, 40% são os próprios proprietários das empresas, 30% são gerentes comerciais e os 30% restantes, gerentes de marketing, de vendas e de exportação, respectivamente.

Somente 20% dos gestores atuam nos cargos Há mais de sete anos, sendo que o tempo médio de atuação nos cargos de todos os gestores entrevistados no VRT é de 5,8 anos.

Este valor é menor do que a média do tempo que estes profissionais atuam no setor calçadista, que é de 12,8 anos. Observa-se que somente 20% deles atuam há menos de sete anos no setor calçadista.

A maioria dos gestores do VRT, ou seja, 60% deles possuem curso superior completo. Somente 20% possuem ensino médio completo e os 20% restantes, ensino médio incompleto.

Analisando-se os percentuais dos resultados deste tópico referente aos gestores entrevistados no VRT, pode-se destacar que apesar de alguns deles atuarem há pouco tempo em seus respectivos cargos, já trabalham no setor calçadista há, no mínimo, o dobro do tempo (exceto o Gestor/09 que atua em seu cargo há 25 anos).

Isso mostra que estes gestores têm uma respeitável experiência prática em relação às estratégias que devem ser realizadas quando se administra uma fábrica de calçados.

Percebe-se também que, na média, o grau de instrução dos gestores entrevistados no VRT é elevado, apesar de este fato não se confirmar em relação à grande maioria dos colaboradores que atuam diretamente na linha de produção.

#### **6.1.2.3 Conclusões referentes ao perfil dos gestores das empresas do VRP**

Em relação aos gestores entrevistados no VRP, 40% declararam-se sócios-gerentes, 30% informaram que são proprietários das empresas e, dos 30% restantes, 20% são diretores e 10% são gerentes comerciais.

No VRP, 70% dos gestores atuam no cargo há mais de cinco anos, sendo que a média de tempo de atuação destes profissionais nos respectivos cargos é de 13,2 anos.

Neste mesmo *cluster*, 60% dos gestores pesquisados atuam no setor calçadista há 25 anos ou mais. São empresários e gerentes com experiência

considerável no setor calçadista. O tempo médio de atuação destes profissionais no setor calçadista ultrapassa os 22 anos.

Em relação ao grau de formação, metade dos gestores possui curso superior completo. Dos restantes, 20% têm curso superior incompleto, 20% ensino médio incompleto e 10% ensino fundamental completo.

Pelos percentuais apresentados, pode-se concluir que os gestores entrevistados no VRP possuem elevada experiência prática em relação à gestão de empresas de fabricação de calçados e um considerável grau de instrução, similar ao grau de instrução dos gestores entrevistados no VRT.

#### **6.1.2.4 Conclusões gerais do perfil dos gestores das empresas entrevistadas**

Neste tópico, descreve-se as conclusões em uma abordagem geral, ou seja, levando-se em consideração todos os gestores entrevistados e realiza-se uma comparação entre os gestores das empresas do VRT e do VRP.

Em relação ao grau de instrução, a maioria, ou seja, 55% dos gestores têm curso superior completo. Observou-se que 60% dos gestores entrevistados estão trabalhando no setor calçadista há dez anos ou mais. Somente 5% deles atuam no setor a menos de cinco anos.

Numa comparação entre os gestores entrevistados, no *cluster* do VRP a média de atuação destes nos seus respectivos cargos (13,2 anos) é consideravelmente maior do que a média de atuação nos cargos dos gestores do VRT (5,8 anos). O mesmo se verifica para o tempo médio de atuação no setor calçadista, em que o tempo médio dos gestores do VRP (22,1 anos) é quase o dobro do tempo médio (12,8 anos) dos gestores do VRT.

Permite-se, após a apresentação destes percentuais, concluir que os gestores entrevistados no VRP possuem mais tempo de atuação em suas funções na empresa e no setor calçadista que os gestores das empresas do VRT.

### **6.1.3 Conclusões referentes ao objetivo específico c**

Neste tópico, abordam-se as conclusões referentes à forma de gestão e às peculiaridades do setor calçadista na opinião da governança dos *clusters*, ou seja, os resultados referentes às entrevistas realizadas com os Executivos 01, 03, 04 e 05 durante a coleta de dados.

Serão abordadas conclusões sobre os seguintes conteúdos, a saber: as características do setor calçadista, a atuação dos sindicatos patronais e da ABICALÇADOS no incentivo à participação em feiras nacionais e internacionais pelas MPME's, as estratégias de marketing utilizadas pelas instituições da governança, a concorrência e a cooperação no setor calçadista e, finalizando, o marketing territorial do VRP.

#### **6.1.3.1 Conclusões relacionadas aos sindicatos patronais e à ABICALÇADOS**

Observou-se durante a pesquisa que os sindicatos patronais (SINCASJB e SICTC) e a ABICALÇADOS têm um papel importante em relação a promover as atividades de cooperação e de interesse das empresas, principalmente quando se trata da participação em feiras nacionais e internacionais.

A ABICALÇADOS é responsável pela internacionalização dos calçados brasileiros e possui dois projetos que são o *projeto comprador* e o *projeto mídia*.



Estes projetos têm por objetivo alavancar as vendas e divulgar os calçados brasileiros nos mercados internacionais (campanha *shoes made of Brazil*). A ABICALÇADOS também promove viagens com os gestores e organiza, em parceria com a ApexBrasil, estandes coletivos em feiras no exterior.

No VRT, o SINCASJB é que organiza as feiras e se responsabiliza por trazer os lojistas (clientes potenciais) de todos os locais do Brasil, financiando as suas passagens e estadias e adotando desta forma o *projeto comprador*. Essa instituição também contribui na atividade de treinamento em relação aos colaboradores do *cluster*, pois possui um convênio com o SEBRAE, por meio do qual são oferecidos cursos de capacitação.

Focando-se no SICTC, esta instituição realiza uma parceria com o SEBRAE, cujo principal objetivo é divulgar e promover a feira de Gramado. Este sindicato patronal não gerencia estandes coletivos porque os gestores das suas empresas associadas optaram em exporem individualmente nas feiras FRANCAL, COUROMODA e de Gramado.

Em relação à gestão de resíduos industriais, o SICTC possui um projeto chamado *amanhã mais feliz* (Anexo 09), por meio do qual se consegue reciclar 68% dos resíduos industriais provenientes da fabricação de calçados.

É um projeto de referência internacional e constantemente recebe a visita de pesquisadores, professores, estudantes e técnicos de mais de 66 países. Com os recursos financeiros deste projeto, o SICTC financia equipamentos para hospitais, polícia militar e bombeiros, realizando assim, algumas ações sociais para a comunidade do município de Três Coroas.

### 6.1.3.2 Conclusões sobre a concorrência no setor calçadista e nos *clusters*

Após todo o processo de coleta de dados, é possível relatar que o setor calçadista é praticamente de *concorrência perfeita*. São várias empresas e uma grande diversidade de linhas de calçados que, na maioria das vezes, concorrem entre si de forma direta ou indireta. Talvez seja o setor industrial em que haja a maior concorrência entre as empresas. Esta constatação também é válida, particularmente, para os *clusters* do VRT e do VRP.

Hoje, as margens de lucros estão cada vez menores no setor calçadista brasileiro, principalmente devido à pressão exercida pela concorrência chinesa. Este ambiente de cenário competitivo contribui, cada vez mais, para a intensificação do grau de concorrência entre as empresas do setor calçadista. Durante o andamento das entrevistas com os gestores das empresas, o pesquisador pôde confirmar o cenário de elevada concorrência do setor calçadista.

Essa característica ficou bem evidenciada quando, em todas as entrevistas, os gestores sempre destacavam que nesse setor a concorrência era considerável e intrínseca. Isso porque o calçado é caracterizado como um produto de moda (que deve ser exclusivo), ou seja, de alta rotatividade e curto ciclo de produção.

Apesar de existirem vários tipos de linhas de produtos e muitos modelos de calçados presentes em cada linha, percebeu-se durante a realização das entrevistas com os gestores que havia uma intensa preocupação em estes protegerem a exclusividade e o *design* de seus calçados, pois a preocupação com a cópia de seus modelos pela concorrência era declarada constantemente.

Todas essas evidências dos resultados da pesquisa confirmaram que no setor calçadista a disputa de mercado entre as empresas é consideravelmente acirrada.

### 6.1.3.3 Conclusões sobre a cooperação no setor calçadista e nos *clusters*

Durante a pesquisa descobriu-se que a cooperação no setor calçadista fica muito prejudicada devido a grande concorrência do setor. Com os resultados obtidos durante a entrevista do executivo/04, elaborou-se e testou-se nesta tese o Diagrama Klein, que foi validado quase que por completo, pois se descobriu que a sua descrição coincidiu com os resultados da pesquisa com mais de 90% de precisão.

O Diagrama Klein descreve que a cooperação entre as firmas do setor calçadista torna-se mais fácil de ocorrer quando se trata de atividades classificadas como *upstream*, ou seja, quando são atividades que ocorrem da fábrica para trás (a montante). Pode-se citar como exemplo destas atividades o treinamento dos atores do *cluster*, a negociação de dissídio salarial, implantação de cooperativa de crédito, implantação de selo de qualidade, etc.

Quando as atividades se direcionam para a disputa de mercado, ou seja, são classificadas como *downstream* (a jusante), como gestão de marcas, distribuição, gestão de vendas, etc; a cooperação se torna bem mais complicada. A única atividade *downstream* que as empresas cooperam, mas de forma quase que obrigatória (pois precisam vender seus produtos) é quando participam de feiras.

Em relação à validação do Diagrama Klein, foram investigadas onze estratégias de marketing. Destas estratégias investigadas no VRT e no VRP e classificadas como *upstream* ou *downstream*, somente duas (compras de máquinas e equipamentos e transporte de insumos e produto acabado) tiveram a sua classificação invertida em relação ao Diagrama Klein. Isso só ocorreu no *cluster* do VRP. Estes resultados confirmam que o Diagrama Klein possui uma relevante precisão quando se classifica uma estratégia de marketing em *upstream* ou

*downstream* e relaciona-se com a sua viabilidade de, na prática, ser ou não ser realizada de forma cooperada pelas empresas do *cluster*.

Observou-se durante a pesquisa que as estruturas de cooperação propostas podem trazer bons resultados para a competitividade dos *clusters* mas que o sucesso de implantação das mesmas depende exclusivamente da vontade e do “querer colocar em prática” dos gestores das empresas.

#### **6.1.3.4 Conclusões sobre o marketing territorial do VRP e do município de TC**

Após a entrevista realizada com o responsável do Poder Público do município de Três Coroas (TC), percebeu-se que seria possível realizar algumas ações em relação ao marketing local (territorial).

Todas as prefeituras que compõe o VRP são da mesma coligação partidária e, sendo assim, dificilmente haveria dificuldade em aprovar projetos de desenvolvimento regional na área de marketing territorial e de marketing turístico.

A região possui atrativos naturais como o *rafting* e a serra gaúcha (pois o município se localiza a 25 km de Gramado/RS e Canela/RS).

Há também os atrativos religiosos, pois em TC há o segundo templo budista mais importante do Brasil, com 500 visitas em média por mês. Em março de 2006, foi criada a agenda 2020, mas até o momento (setembro de 2008) nenhum projeto relacionado à marca regional tinha sido incluído.

Durante a pesquisa percebeu-se que, se for elaborado algum projeto consistente de estratégias de marketing territorial e de desenvolvimento regional, é possível obter recursos financeiros do Governo Federal e do Governo Estadual para implantá-los nos municípios do Vale do Rio Paranhana.

#### **6.1.4 Conclusões referentes ao objetivo específico d**

Neste tópico são oferecidas as conclusões relacionadas à caracterização da forma de gestão das empresas entrevistadas. Abrangem-se temas como a gestão das estratégias de marketing realizadas pelas empresas no mercado internacional (itens 6.1.4.1, 6.1.4.2 e 6.1.4.3) e no mercado interno (itens 6.1.4.4, 6.1.4.5 e 6.1.4.6). Destacam-se aqui as conclusões referentes, basicamente, às estratégias do *marketing mix* (preço, produto, promoção e distribuição).

##### **6.1.4.1 Conclusões da gestão das empresas do VRT no mercado internacional**

O percentual médio de exportação das empresas entrevistadas no VRT é de 9% da sua produção total e gera um volume médio de 75.000 pares/ano.

No VRT, 83,3% das empresas exportam por surgimento de oportunidades, 50% para obterem receita em períodos de baixa demanda e 50% para fortalecerem a marca perante o mercado.

O tempo médio de atuação no mercado internacional das empresas do VRT é de 9,5 anos. No VRT, todas as empresas que exportam adotam uma postura global, ou seja, desconsideram as diferenças culturais dos seus mercados.

Em relação à exportação, 60% das empresas do VRT exportam, sendo que destas, 83,3% são empresas de porte médio e somente 16,6% são pequenas empresas.

Os canais de distribuição mais utilizados pelas empresas do VRT nos mercados internacionais são os distribuidores estrangeiros (83%) e os varejistas/importadores (66,6%).

Observou-se durante a pesquisa que atualmente as empresas do VRT não estão priorizando a exportação de seus produtos. Estas empresas não estão investindo em estratégias de marketing internacional, pois não realizam pesquisa de marketing internacional e não elaboram planos de marketing direcionados ao mercado externo.

Alguns gestores relataram que as suas empresas atualmente possuem outras prioridades de investimentos financeiros e que estas atividades estratégicas de marketing internacional possuem custos muito elevados. Os gestores afirmaram que no momento atual as suas empresas não têm recursos financeiros para investirem nestas atividades de planejamento de marketing internacional.

#### **6.1.4.2 Conclusões da gestão das empresas do VRP no mercado internacional**

No VRP, o percentual médio de exportação das empresas é de 9,5% da sua produção total, ou seja, 45.334 pares/ano. A produção total anual do VRT é de, aproximadamente, 480.000 pares de calçados.

No VRP, 83,3% das empresas exportam por oportunidade e 83,3% para obterem receita em períodos de baixa demanda.

O tempo médio de atuação em operações internacionais das empresas do VRP é de 12,8 anos. No VRP, 66,6% das empresas que exportam adotam uma postura global, ou seja, desconsideram as diferenças culturais dos seus mercados e 33,3% elaboram as suas estratégias de marketing levando-se fortemente em conta o fator cultural.

Neste *cluster*, 60% das empresas atuam nos mercados internacionais, sendo que destas 50% são médias empresas e 33,3% são pequenas empresas.

Os canais de distribuição mais utilizados pelas empresas no mercado externo são os distribuidores estrangeiros (83%), o contato direto com os lojistas (66,6%) e os varejistas importadores (50%).

Os resultados deste tópico mostram que a postura das empresas do VRP é similar a das empresas do VRT, pois da mesma forma estas firmas não estão atualmente priorizando as exportações e nem as suas atividades de marketing internacional. Algumas empresas mantêm as suas atividades de exportação somente para manterem os clientes que possuem e para obter faturamento nos períodos de baixa demanda no mercado interno.

Os resultados mostram que as empresas do VRT e do VRP atualmente estão direcionando seus esforços de marketing ao mercado interno. Na opinião da maioria dos gestores o mercado externo é muito instável e que não deve ser priorizado atualmente.

#### **6.1.4.3 Conclusões gerais da gestão das empresas no mercado internacional**

Numa avaliação geral, 83,3% das empresas que participaram da pesquisa exportam por surgimento de oportunidades e 66,7% destas exportam para obterem receita em períodos de baixa demanda.

É interessante destacar que as empresas que exportam no VRT estão em operação por mais tempo (26,6 anos) que as empresas do VRP (17,8 anos), mas atuam no mercado internacional há menos tempo (9,5 anos), já que as empresas do VRT atuam há 12,8 anos. Os principais países importadores dos produtos das empresas do VRT e do VRP são: Portugal (75%), Estados Unidos e Chile (50%), Costa Rica, Bolívia, e Espanha (41,6%), Peru, Grécia e Itália (33,3%).

Numa análise geral, 83,3% das empresas entrevistadas adotam uma postura global, desconsiderando as diferenças culturais dos países importadores e 16,6% elaboram as suas estratégias de marketing internacional levando-se em conta fortemente o fator cultural.

De uma maneira geral, os canais de distribuição mais utilizados pelas empresas nos mercados internacionais são os distribuidores estrangeiros (83%), os varejistas importadores (58,3%) e o agente exportador do fabricante (50%).

Em relação à cooperação das atividades de exportação pelas empresas, os resultados foram exatamente os mesmos no VRT e no VRP, sendo que a cooperação não é viável para 66,6% dos gestores das empresas. É interessante destacar que 66,6% destes gestores afirmaram não estarem dispostos a realizar cooperação nestes tipos de atividade. Percebe-se, em uma abordagem geral, que atualmente todas as empresas pesquisadas no VRT e no VRP estão direcionadas ao mercado interno. Estas empresas, apesar de manterem as suas exportações por motivos já citados, não possuem um setor específico para tal atividade.

Essas empresas praticamente não estão investindo em exportação, principalmente em relação ao seu planejamento de marketing, pois nenhuma destas que foi entrevistada elabora plano de marketing e realiza pesquisa de marketing direcionada ao mercado internacional.

#### **6.1.4.4 Conclusões da gestão nas empresas do VRT no mercado interno.**

Observando-se os resultados, percebe-se que os objetivos principais das empresas do VRT são de aumentar o faturamento com o aumento das vendas (80%) e fortalecer a marca perante o mercado (70%).



Todas as empresas do VRT terceirizam parte do processo de fabricação de seus calçados e a média deste percentual de terceirização é de 33%. Para amenizar as oscilações de mercado, 70% das empresas realizam promoções e 60% criam linhas de produtos mais baratas. Somente 60% das empresas do VRT possuem *site*.

No VRT, somente 40% das empresas elaboram plano de marketing e 50% realizam pesquisa de marketing. Em relação à adaptação de produtos no mercado interno, 40% das empresas do VRT utilizam extensão direta e 40% adaptam seus produtos às necessidades de cada mercado.

No caso das promoções, 40% são as mesmas para todos os mercados e 30% são adaptadas para os mercados. No que se refere à formação de preço, a estratégia mais citada pelas empresas é levar em consideração os custos de produção, com 80% da preferência pelos gestores destas firmas.

No VRT, todas as empresas participam de feiras locais ou regionais, 80% em feiras nacionais ou internacionais no Brasil e somente 30% em feiras no exterior.

#### **6.1.4.5 Conclusões da gestão nas empresas do VRP no mercado interno**

No VRP, todas as empresas (100%) têm como objetivo principal fortificar a marca perante o mercado. O objetivo do aumento do faturamento pelo aumento do volume das vendas ficou na segunda posição, com 80% da preferência das empresas. Todas as empresas do VRP terceirizam o processo produtivo dos seus produtos e este percentual médio é de 30,9%.

Em relação à sazonalidade e para amenizá-la, 50% das empresas criam linhas de calçados mais baratas, 40% reduzem o preço realizando promoções e 40% buscam novos mercados. No VRP, metade das empresas não utiliza *site*.

Apenas 30% das empresas deste *cluster* elaboram plano de marketing e 50% realizam pesquisa de marketing. No que se refere à adaptação de produtos no mercado interno, 50% das empresas do VRP utilizam extensão direta e 30% adaptam seus produtos às necessidades de cada mercado.

Uma parte das empresas, ou seja, 30% adotam as mesmas promoções para todos os mercados e 50% das empresas adaptam as suas promoções conforme o mercado a qual são direcionadas.

No VRP, o fator mais relevante na formação do preço dos calçados é o custo de produção, fato confirmado por 90% dos gestores entrevistados. Neste *cluster*, 80% das empresas expõem em feiras locais ou regionais, 70% em feiras nacionais ou internacionais no Brasil e apenas 20% em feiras no exterior.

#### **6.1.4.6 Conclusões gerais da gestão das empresas no mercado interno**

No geral, os objetivos principais das empresas foram dois, a saber: fortificar a marca perante o mercado (85% de frequência das respostas) e aumentar o faturamento com o aumento das vendas (80% de frequência das respostas). Percebe-se que os dois *clusters* são similares em relação a estes objetivos.

O percentual médio da terceirização do processo de produção dos calçados foi de 31,95%. Observa-se que o percentual de terceirização (médio) no VRT e no VRP são valores similares, mostrando que esta é uma característica da produção de calçados e não depende do local onde estão localizadas as empresas.

Focando-se na sazonalidade, no geral as estratégias para amenizá-las são similares em cada *cluster*. Numa análise geral da amostra, 55% das empresas criam

linhas de calçados mais baratos, 55% reduzem o preço realizando promoções e 30% buscam novos mercados.

Em relação à utilização de *site*, 55% das empresas possuem esta ferramenta, sendo que no VRT o percentual é um pouco maior que no VRP. Descobriu-se na pesquisa que há uma forte relação entre o porte das empresas e o fato de possuírem *site*.

Pela classificação do BNDES/BRDE, 100% das médias empresas têm *site* enquanto que este percentual cai para 50% nas pequenas empresas e 16,6% nas empresas de pequeno porte.

Na classificação do SEBRAE, 87,5% das médias empresas têm *site* enquanto que este percentual diminui para 44,5% nas pequenas empresas e das micro empresas, nenhuma tem *site*. Estes resultados mostram que as empresas vão crescendo e se informatizando, principalmente em relação à utilização de *sites*.

Em relação ao planejamento de marketing, somente 35% das empresas possuem este planejamento formal e somente metade das firmas entrevistadas realiza pesquisa de marketing.

Analisando-se alguns resultados do estudo descobriu-se uma relação direta entre o porte das empresas e o planejamento de marketing utilizando-se as duas classificações (SEBRAE e BNDES/BRDE), em que se percebe que as empresas vão crescendo e formalizando os seus esforços e o seu planejamento de marketing.

No que se refere à adaptação de produtos no mercado interno, 45% das empresas entrevistadas utilizam extensão direta e 35% adaptam seus produtos às necessidades de cada mercado. Focando-se nas promoções, no geral, 35% são as mesmas para todos os mercados e 40% são adaptadas para cada mercado. Os

canais de comunicação mais utilizados são as visitas de representantes, feiras, internet, telefone e viagens de executivos aos pontos de venda.

Destacando-se as estratégias de formação de preço, 85% das empresas, na média, considera os custos de produção como fator principal.

No geral, 90% das empresas entrevistadas expõem em feiras locais ou regionais, 75% em feiras nacionais ou internacionais no Brasil e apenas 25% em feiras no exterior. Percebeu-se que normalmente as empresas que participam de feiras no exterior são as médias empresas, por estas terem mais recursos para realizar tal estratégia de marketing.

#### **6.1.5 Conclusões referentes ao objetivo específico e**

Neste item detalham-se as conclusões referentes aos percentuais de viabilidades das estratégias de marketing poderem ser, ou não, realizadas de forma cooperada na opinião dos gestores das empresas e da governança dos *clusters*.

Além do percentual de viabilidade<sup>83</sup> de cooperação da estratégia, descreve-se de que forma esta cooperação poderia ser administrada.

É importante salientar que a viabilidade das estratégias de marketing foi pesquisada nos *clusters* do VRT e do VRP, obtendo-se, pela média aritmética simples, os percentuais de viabilidade direcionados a qualquer *cluster* calçadista (*cluster genérico*).

Optou-se por apresentar as conclusões por estratégia de marketing para facilitar o entendimento das conclusões pelo leitor.

---

<sup>83</sup> É importante salientar que qualquer estratégia de marketing (para efeito deste estudo) só foi considerada viável de ser realizada de forma cooperada pelas empresas do *cluster* se o seu percentual de viabilidade oriundo dos resultados do tópico 5.8.5 fosse superior a 50%. O motivo de se adotar este valor como critério de viabilidade está descrito no preâmbulo do tópico 5.8.

#### 6.1.5.1 Cooperação na compra de matéria prima básica

Em relação a esta estratégia, 66,7% da governança destaca que a mesma é viável. Os percentuais de viabilidade da estratégia na opinião dos gestores dos *clusters* do VRT e do VRP são de 60% e 80%, respectivamente.

O valor da média do percentual de viabilidade é de 70%, na opinião de todos os gestores entrevistados, ou seja, a estratégia é viável de ser implantada no VRT e no *cluster* do VRP, além de poder ser generalizada a sua implantação para qualquer *cluster* calçadista.

Em relação à forma de como gerir a estratégia, os resultados direcionaram para gestão por intermédio do sindicato patronal dos *clusters*, com percentuais de viabilidade de 66,7% para o *cluster* do VRT, 87,5% para o *cluster* do VRP e 78,57% para o *cluster genérico*.

#### 6.1.5.2 Cooperação na compra de máquinas e equipamentos

No caso desta estratégia, 66,7% da governança é favorável que a estratégia seja implantada. Na opinião dos gestores do VRT, a viabilidade da estratégia é de 80%. No VRP, a sua viabilidade é de apenas 30%, sendo que na média o percentual de aceitação foi de 55%. Conclui-se, então, que a cooperação desta estratégia de marketing só é viável para o VRT ou para um *cluster* calçadista *genérico*, considerando-se a opinião de todos os gestores entrevistados. Pelos resultados obtidos, a estratégia não teria viabilidade no VRP.

Pode-se salientar que, pelos resultados obtidos, todos os gestores que foram favoráveis à implantação da estratégia de forma cooperada declararam que a gestão

deste processo deveria ser por intermédio do sindicato patronal dos *clusters*, com um percentual de viabilidade de 100%.

#### **6.1.5.3 Cooperação na gestão de vendas**

Concluiu-se na pesquisa que a cooperação em equipe de vendas é 100% inviável, pois todos os representantes trabalham por comissão e, na opinião dos gestores e da governança, a estratégia não pode ser realizada de forma cooperada.

Após a coleta de dados, pôde-se perceber que as empresas que dividem algum representante o fazem por extrema necessidade, pois, na verdade, sempre o objetivo destas firmas é ter a sua equipe exclusiva de representantes. Observou-se também que só existe a cooperação de representantes quando as empresas envolvidas trabalham com linhas que não concorrem entre si.

#### **6.1.5.4 Cooperação na gestão da comunicação**

Nesta estratégia, somente 33,3% da governança opinou que a estratégia poderia ser viável. Na opinião dos gestores, no VRT o percentual de inviabilidade da estratégia foi de 70% e no VRP este percentual foi de 60%. Numa avaliação geral da amostra, a estratégia se mostrou inviável, com percentual de 65%.

Isto significa que não é possível cooperar nesta atividade de marketing no setor calçadista. Durante a coleta de dados, estes resultados eram evidenciados, pois as empresas dificilmente compartilham alguma agência de propaganda. Algumas empresas só aceitam que a agência trabalhe com exclusividade e outras preferem ter um departamento responsável somente por esta estratégia.

#### **6.1.5.5 Cooperação no transporte de insumos e produto acabado**

Nesta estratégia de marketing (distribuição), também houve divergência nos dois *clusters* do estudo em relação à cooperação, pois no VRT a viabilidade foi de 40% e no VRP o seu valor foi de 60%, resultando numa média de viabilidade geral de 50%.

Em uma abordagem geral, considerou-se a estratégia de marketing inviável de ser realizada de forma cooperada, pois o seu percentual não foi superior a 50%, e sim este exato valor.

Em relação à avaliação da governança, esta acredita que a estratégia seria viável de ser implantada, com 66,7% de aprovação pelos executivos entrevistados.

#### **6.1.5.6 Criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados do *cluster***

Nesta estratégia de marketing de produto, a viabilidade foi unânime nos dois *clusters* e deveria ser gerida pelo seu sindicato patronal, na opinião de todos os entrevistados da pesquisa. Esta foi a estratégia de marketing de maior viabilidade (100%), pois todos os gestores das firmas e executivos (dos sindicatos patronais e da ABICALÇADOS) apoiaram a estratégia.

#### **6.1.5.7 Criação de uma marca coletiva para os calçados do *cluster***

Esta estratégia não se mostrou viável, pois 60% dos gestores do VRT e 60% dos gestores do VRP não a aprovaram. Numa avaliação geral, a inviabilidade também atingiu um percentual de 60%.

Somente a governança acredita na viabilidade da estratégia, com 66,7% de aceitação. Se a estratégia fosse viável de ser realizada de forma cooperada, poder-se-ia implantá-la em parceria com a estratégia do selo de qualidade, mas os gestores, durante as entrevistas, relataram algumas vezes que não é possível cooperar e se criar uma marca única que represente o *cluster*.

#### **6.1.5.8 Criação de um curso *cooperar para competir* pelo sindicato patronal**

A criação deste tipo de curso pelos sindicatos patronais se mostrou altamente viável, pois no VRP a aceitação pelos gestores entrevistados foi de 90%.

No VRT a aprovação foi de 100%, ou seja, todos os gestores entrevistados aprovam a estratégia. Estes valores resultaram em um percentual médio de 95% de viabilidade geral de implantação da estratégia de marketing de relacionamento. Em relação à governança, o percentual de viabilidade foi e 100%.

#### **6.1.5.9 Criação um convênio internacional em tecnologia de *design***

Nesta estratégia, a viabilidade foi idêntica nos *clusters* do VRT e do VRP. A estratégia de marketing de produto se mostrou favorável para 80% dos gestores das empresas, tanto numa análise individual a cada *cluster*, como também em uma análise geral. Estes gestores acreditam que é possível realizar um convênio em tecnologia de *design* com alguma instituição de renome internacional.

A governança, quando entrevistada, se mostrou plenamente favorável, com 100% de aprovação da estratégia.



#### **6.1.5.10 Criação de um roteiro turístico e industrial nos *clusters***

A criação de um roteiro turístico industrial (marketing de lugares) no VRT e no VRP mostrou-se inviável. No VRT, 80% dos gestores afirmaram serem contrários a esta estratégia e no VRP o percentual chegou a 70%.

Numa média, 75% dos gestores não aprovam a estratégia. A governança tem opinião contrária à dos gestores das empresas nos dois *clusters* e aprova plenamente (100%) a estratégia de marketing de lugares.

Durante as entrevistas, quase que a totalidade dos gestores afirmaram não estarem dispostos a abrir as suas empresas para visita para os consumidores finais. Algumas empresas mostram a sua linha de produção somente para grandes clientes potenciais (proprietários de lojas), pois neste caso há interesse.

Talvez a estratégia obtenha êxito se no *cluster* for implantada uma fábrica modelo, mas, neste caso, algumas empresas teriam que ter interesse em patrocinar esta estratégia com recursos humanos e financeiros.

#### **6.1.5.11 Criação de uma cooperativa de crédito pelo sindicato patronal**

Esta estratégia de marketing teve um alto percentual de aprovação geral (95%), isto porque no VRT a viabilidade foi de 90% e no VRP resultou em 100%. Em relação à governança, a opinião foi muito similar, com 100% de aprovação da estratégia. Percebeu-se após a coleta de dados que nos dois *clusters* do estudo está em andamento a implantação de cooperativas de crédito. No VRP, o processo está adiantado, sendo que a cooperativa já tem sede própria. No VRT, as primeiras reuniões com os gestores das empresas já estão em andamento.

#### **6.1.5.12 Criação de um instituto de ações sociais pelo sindicato patronal**

Esta estratégia de marketing de relacionamento obteve unanimidade de aprovação no VRT e no VRP, com 100% de viabilidade. A governança também se declarou plenamente favorável (100%) à implantação da estratégia. Estas evidências mostram que a estratégia é plenamente viável.

Durante a pesquisa ficou evidente que a maioria dos gestores está propensa a investir em ações sociais. Muitos declararam que, devido às dificuldades financeiras, poderiam investir valores modestos, mas somente 20% no VRT e 30% no VRP não investiriam recursos nesta estratégia.

#### **6.1.5.13 Conclusões gerais da viabilidade das estratégias pesquisadas**

Comparando-se e contrastando-se os resultados de todas as viabilidades investigadas, conclui-se que em somente duas estratégias as opiniões dos gestores das empresas do VRT e do VRP foram distintas, a saber:

a) transporte de insumos e produto acabado (viável no VRP e inviável no VRT); e

b) compra de máquinas e equipamentos (viável no VRT e inviável no VRP).

É importante relatar que os resultados dos percentuais de viabilidade das estratégias de marketing mostrados no tópico 5.8.6 é que serviram de suporte para a elaboração dos modelos propostos neste estudo e mostrados no tópico 5.9.

Em relação à validação do Diagrama Klein, somente houve divergência em relação a duas estratégias de marketing pesquisadas no VRP, a saber:

a) compra de máquinas e equipamentos (considerada *upstream*); e

b) transporte de insumos e produto acabado (considerada *downstream*).

Estas foram as duas únicas estratégias que, quando pesquisadas no VRP, não verificaram o Diagrama Klein<sup>84</sup>. Estas evidências possibilitam concluir que o Diagrama Klein possui considerável precisão, ou seja, acima de 90%.

#### **6.1.6 Conclusões referentes aos objetivos específicos *g*, *h* e *i***

As conclusões dos objetivos específicos *g*, *h*, e *i* referem-se aos resultados obtidos com os testes estatísticos realizados com as dimensões cooperação, concorrência e confiança, nesta ordem.

O objetivo destes testes foi verificar se as médias destas dimensões eram significativamente diferentes, ou não (estatisticamente), para as empresas dos *clusters* do VRT e do VRP na opinião dos seus atores (gestores das empresas e executivos da governança).

Para se validar as hipóteses  $H_a$ ,  $H_b$  e  $H_c$  foram utilizados o teste *t* de *Student* e o teste de Mann-Whitney. As conclusões destes testes estatísticos<sup>85</sup> estão descritos nos itens 6.1.6.1, 6.1.6.2 e 6.1.6.3.

##### **6.1.6.1 Conclusões referentes à hipótese $H_a$**

Observa-se que os valores médios do grau de cooperação das empresas do VRT e do VRP foram de 5,045 e 5,5, respectivamente. Nos dois testes (Mann-Whitney e *t* de *Student*) os resultados demonstraram que a diferença entre estas

---

<sup>84</sup> Somente a estratégia descrita no item 6.1.5.10 não foi utilizada para validar o Diagrama Klein, por se entender que a mesma não envolve a cooperação direta entre as empresas do *cluster* e sim é uma estratégia de decisão individual de cada empresa, ou seja, de abrir ou não as suas portas para a visita pública do consumidor final.

<sup>85</sup> Nos itens 4.2.3 e 5.10 estão detalhadas todas as informações referentes aos testes estatísticos *t* de *Student* e de Mann-Whitney, utilizados para se verificar as hipóteses  $H_a$ ,  $H_b$  e  $H_c$ , propostas no estudo.

médias (0,455) pode ser considerada sem significância estatística, ou seja, não se pode afirmar que estas médias são realmente diferentes.

Logo, rejeita-se  $H_1$ , aceitando-se  $H_0$ . Neste caso, conclui-se que os *clusters* do VRT e o VRP possuem o mesmo grau médio de cooperação entre as empresas.

#### 6.1.6.2 Conclusões referentes à hipótese $H_b$

Analisando-se os valores médios do grau de concorrência das firmas do VRT e do VRP, estes resultaram em 7,5 e 6,583, nesta ordem. Nos dois testes (Mann-Whitney e *t* de *Student*) os resultados evidenciaram que a diferença entre estes valores (0,917) não é significativa estatisticamente e deve existir somente devido a fatores casuais.

Isto significa que não se pode dizer que estas médias são realmente diferentes. Logo, rejeita-se  $H_1$ , aceitando-se  $H_0$ , concluindo-se que no VRT e no VRP o grau médio de concorrência entre as empresas é o mesmo.

#### 6.1.6.3 Conclusões referentes à hipótese $H_c$

No que se refere à conclusão da hipótese  $H_c$ , os cálculos confirmaram que nos dois testes (Mann-Whitney e *t* de *Student*) a diferença entre as médias do grau de confiança das empresas do VRT (média de 5,454) e do VRP (média de 5,917) foi de 0,463.

Esta diferença não se mostrou estatisticamente significativa e provavelmente só existe devido a fatores casuais. Não há evidências científicas que provem que as médias são realmente diferentes. Logo, rejeita-se  $H_1$ , aceitando-se  $H_0$ , concluindo-se

que no VRT e no VRP os graus médios de confiança entre as empresas destes *clusters* são iguais, estatisticamente.

#### **6.1.7 Conclusões referentes ao objetivo específico f**

Para responder a este objetivo específico foram elaboradas duas estruturas de cooperação, sendo direcionadas uma para cada *cluster* do local da pesquisa.

A primeira foi elaborada para ser implantado no *cluster* do VRT e a segunda para ser inserida no *cluster* do município de TC<sup>86</sup>.

A estrutura de cooperação do VRT foi elaborado utilizando-se exclusivamente os resultados dos percentuais de viabilidade em relação às estratégias de marketing poderem ser, ou não, realizadas de forma cooperada obtidos nas entrevistas com os gestores deste *cluster* e disponível no item 5.8.6.1.

Para a elaboração da estrutura de cooperação proposta para ser implantada no município de TC, utilizou-se o mesmo procedimento do VRT, só que, neste caso, aplicando-se os resultados das entrevistas com os gestores das empresas deste *cluster*. Estes resultados estão resumidos no item 5.8.6.2.

Em relação aos resultados de viabilidade das estratégias cooperadas de marketing que compõe estas estruturas de cooperação, as mesmas foram elaboradas utilizando-se o método indutivo, pois foram oriundas de uma amostra de empresas (que fazem parte de cada *cluster* investigado) e generalizadas para todas as MPME's fabricantes de calçados do *cluster*.

---

<sup>86</sup> Observa-se que a estrutura de cooperação originada da pesquisa realizada no VRP (que possui seis *clusters*, um em cada município) é válida somente para o *cluster* de TC. Optou-se por este direcionamento para aguçar a precisão da estrutura proposta e abrandar o efeito do *salto indutivo*. A explicação detalhada deste direcionamento da estrutura de cooperação está descrita no preâmbulo do tópico 5.9.

No que se refere à elaboração das estruturas de cooperação para serem inseridas nos locais dos *clusters* investigados (VRT e TC), o método indutivo não foi utilizado, pois os resultados associados à estas estruturas de cooperação são específicos para serem implantados no VRT e em TC, e não podem ser generalizados para outros *clusters* calçadistas.

#### **6.1.7.1 Conclusões referentes à estrutura de cooperação do *cluster* do VRT**

Para o VRT criou-se uma estrutura que expande o sindicato patronal (SINCASJB) com a criação de sete funções, a saber: a função de compras (matéria-prima, máquinas e equipamento), a função associada à criação de cursos (oferecer cursos de capacitação *cooperar para competir*), a função de gerir uma cooperativa de crédito, a função de realizar ações sociais, a função de gerir os resíduos do *cluster*, a função de trazer tecnologia e *design* ao aglomerado, finalizando, a função de certificação dos calçados do *cluster*.

Baseando-se nos resultados obtidos com os gestores das empresas do VRT, conclui-se que, após a criação destas funções incorporados ao SINCASJB, pode-se implantar todas as estratégias que se mostraram viáveis na pesquisa.

#### **6.1.7.2 Conclusões referentes à estrutura de cooperação do *cluster* de TC**

Na estrutura de cooperação direcionada ao *cluster* do município de TC também se sugere a expansão do sindicato patronal (SICTC) com a criação de seis funções, a saber: a função de compras (matéria prima), a função associada a implantação de cursos (oferece cursos de capacitação e do tipo *cooperar para*

*competir*), a função de administrar a cooperativa de crédito, a função de gerir as ações sociais, a função de obter tecnologia e *design* para o aglomerado e, finalizando, a função de certificar os calçados produzidos no *cluster* de TC.

Observa-se que, neste caso, não há a função de gestão de resíduos como sugestão, pois no *cluster* de TC esta estratégia já é realizada e gerida pelo próprio SICTC.

Optou-se por não propor a criação de uma cooperativa de crédito no *cluster* de TC, pois a mesma já está sendo implantada. A cooperativa de crédito do *cluster* de TC já tem sede própria (antiga sede do SICTC) e atualmente está com o seu capital integralizado. Somente o que falta para dar início as suas operações financeiras é findar os trâmites legais de regularização da mesma.

## 6.2 CONCLUSÕES REFERENTES AO OBJETIVO GERAL

Como foi detalhado no preâmbulo deste capítulo, neste item apresentam-se as conclusões em relação a *estrutura genérico* elaborada para responder ao objetivo geral do estudo. Esta estrutura foi elaborada para ser implantada em qualquer *cluster* calçadista<sup>87</sup> (*cluster genérico*).

O modelo da *estrututra genérica* é idêntica à estrutura proposta para ser implantada no VRT, ou seja, as suas conclusões estão detalhadas no item 6.1.7.1, descritas anteriormente.

Nesta *estrutura genérica* também se pode dizer que o método científico utilizado para determinar os percentuais de viabilidade das estratégias cooperadas de marketing que o compõe foi o indutivo, pois seus resultados foram determinados

---

<sup>87</sup> É importante destacar que a *estrutura de cooperação genérica* também é válida para os *clusters* calçadistas dos outros municípios que fazem parte do VRP, descritos no item 4.1.4

pela média aritmética simples dos percentuais de viabilidade das estruturas de cooperação direcionadas ao VRT e ao município de TC e que para serem determinados, basearam-se na *indução científica*.

Mas, no que se refere ao direcionamento (para a inserção) da estrutura de cooperação em relação ao *cluster* (local), também utilizou-se a *indução*, pois a *estrutura genérica* (realizando-se algumas adaptações, se necessário) pode ser generalizada para qualquer *cluster* calçadista.

### 6.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Esta pesquisa foi de abordagem predominantemente exploratória. Pelo resultado do *meta estudo* e das entrevistas exploratórias, acredita-se que o tema ainda possa ser explorado cientificamente em muitas vertentes, principalmente ampliando-se a outros *clusters* dos vários setores industriais.

Como sugestão para futuras pesquisas pode-se investigar se as estruturas de cooperação propostas neste estudo poderiam ser ampliadas para *clusters* de outros tipos de produtos, como por exemplo: móveis, produtos têxteis, produtores de vinhos finos, etc. Outra sugestão é investigar, além das estratégias deste estudo, quais outras estratégias também poderiam ser realizadas de forma cooperada pelas empresas de fabricação de calçados.

Observou-se durante a coleta de dados que há uma preocupação considerável em relação ao aumento (inflação) das bases salariais dos colaboradores do setor calçadista.

Uma possibilidade de pesquisa seria investigar se, pelo fato de a indústria calçadista estar sobre forte pressão em relação à redução de custos (transferindo



parte desta pressão para não aumentar os salários), gera resistência ao desenvolvimento da região onde está localizado o *cluster*. Isto porque, ao se fomentar o desenvolvimento regional com a expansão de outros setores (como o turístico, por exemplo), a tendência é que o salário médio da região comece a aumentar.

Assim, parte da mão de obra do *cluster* poderá se deslocar para outros setores que pagam maiores salários, prejudicando o setor calçadista, já que o fator salarial corresponde a uma parcela considerável na formação do preço dos calçados.

Esta questão, se bem elaborada, pode ser um tema investigado, buscando-se descobrir se o desenvolvimento de outros setores do *cluster* pode prejudicar o seu crescimento em relação ao setor calçadista devido, principalmente, ao aumento do valor da mão de obra especializada.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Marcas Brand Equity: Gerenciando o Valor da Marca**. Editora Negócio, São Paulo, 1998.
- AAKER, David A. **Construindo Marcas Fortes**. Editora Bookman, Porto Alegre, 2007.
- AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. Editora Atlas, 2ª edição, São Paulo, 2004.
- ABERNATHY, Chris A. Building Networks of Small Brands. **The Journal of Consumer Marketing**. Volume 8, nº 3, p.177-190, 2005.
- ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados - <<http://www.abicalcados.com.br/perfil.html>> acesso em 18 de março de 2008.
- ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados - <<http://www.abicalcados.com.br/perfil.html>> acesso em 20 de fevereiro de 2009.
- ADDIS, Michela; PODESTÀ, Stefano. Long life to marketing research: a postmodern view. **European Journal of Marketing**. Volume 39, nº 3/4, p.386-412, 2005.
- ALAM, Iam. Fieldwork and data collection in qualitative marketing research. **Qualitative Market Research**. Volume 8, nº 1, p.97-112, 2005.
- ALBINO, Vito; CARBONARA, Nunzia; GIANNOCARO, Ilaria. Supply chain cooperation in industrial districts: A simulation analysis. **European Journal of Operational Research**. Volume 177, p.261-280, 2007.
- ALEXANDER, Andrew; NICHOLLS, Alex. Rediscovering consumer-producer involvement: A network perspective on fair trade marketing. **European Journal of Marketing**. Volume 40, nº 11/12, p.1236-1253, 2006.
- ALFORD, Bruce L.; SHERRELL, Daniel L. The Role of Affect in Consumer Satisfaction Judgments of Credence-Based Services. **Journal of Business Research**. Volume 37, p.71-84, 1996.
- ALTENBURG, Tilman; MEYER STAMER, Jörg. How to Promote Clusters: Polyce Experiences from Latin America. **World Development**. Volume 27, nº 9, p.1693-1713, 1999.
- AMATO NETO, João. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais – Oportunidades Para as Pequenas e Médias Empresas**. Editora Atlas, São Paulo, 2000.
- AMBLER, Tim; STYLES, Chris. The future of relation research in international marketing: constructs and conduits. **International Marketing Review**. Volume 17, nº6, p.492-508, 2000.

ANDALL, Jacqueline. Industrial Districts and Migrant Labour in Italy. **British Journal of Industrial Relations**. Volume 45, nº 2, p.285-308, 2007.

ANDERSON, James C.; NARUS, James A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**. Volume 54, p.42-58, January, 1990.

ANDRADE, Marco Antônio Ribeiro. **Redes Interorganizacionais: Um Estudo no Setor Calçadista do Vale do Rio Tijucas**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração - Universidade do Vale do Itajaí), Biguaçu, 2007.

ARAÚJO FILHO, Guajarino de. **Cooperação entre Empresas do Pólo Industrial de Manaus**. Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia de Produção - Universidade Federal do Rio de Janeiro), Rio de Janeiro, 2005.

ARCELUS, F. J.; SHAH, Nita H. ; SRINIVASAN, G. Retailer's pricing, credit and inventory policies for deteriorating items in response to temporary price/credit incentives. **International Journal of Production Economics**. Volume 81, p.153-162, 2003.

BAGOZZI, Richard P.; DHOLAKIA, Utpal. Goal Setting and Goal Striving in Consumer Behavior. **Journal of Marketing**. Special Issue. Volume 63, p.19-32, 1999.

BAKEWELL, Cathy; MITCHELL, Vicent-Wayne. Generation Y Female Consumer Decision-Making Styles. **International Journal of Retail & Distribution Management**. Volume 31, nº 2, p.95-106, 2003.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 5ª edição revisada, editora da UFSC, Florianópolis, 2002.

BATELLA, Wagner Barbosa; DINIZ, Alexandre Magno Alves. Desenvolvimento Humano e Hierarquia Urbana: Uma análise do IDH-M entre as cidades mineiras. **Revista de Biologia e Ciências da Terra**. Volume 6, nº 2, p.367-374, 2º semestre de 2006.

BECCHETTI, Leonardo; ROSSI, Stefania P. S. The Positive Effect of Industrial District on the Export Performance of Italian Firms. **Review of Industrial Organization**. Volume 16, nº 1, p.53-68, 2000.

BELLO, Daniel C.; LOHTIA, Ritu; SANGTANI, Vinita. An institutional analysis of supply chain innovations in global marketing channels. **Industrial Marketing Management**. Volume 33, p.57-64, 2004.

BELLO, Daniel C.; ZHU, Meng. Global marketing and procurement of industrial products: Institutional design of interfirm functional tasks. **Industrial Marketing Management**. Volume 35, p.545-555, 2006.

BERRY, Leonard L.; BENDAPUTI, Neeli. Customers' Motivations for Maintaining Relationship With Service Providers. **Journal of Retailing**. Volume 73, nº 1, p.15-37, 1997.

BERRY, Leonard L. Improve service by acting small. **Managing Service Quality**. Volume 11, nº 2, p.75-79, 2001.

\_\_\_\_\_. Relationship marketing of services; perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**. Volume 1, nº 1, p.59-77, 2002.

BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio J. **Estrutura e Análise de Custos**. 1ª edição, editora Saraiva, São Paulo, 2001.

\_\_\_\_\_. **Precificação = Sinergia do Marketing + Finanças**. 1ª edição, editora Saraiva, São Paulo, 2009.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do Consumidor**. 9ª edição. Editora Thomson, São Paulo, 2005.

BLICHFELDT, Bodil Stilling. On the development of brand and line extensions. **Journal of Brand Management**. Volume 12, nº 3, p.177-190, 2005.

BOURASSA, Maureen A.; CUNNINGHAM, Peggy H.; HANDELMAN, Jay M. How Philip Kotler has helped to shape the field of marketing. **European Business Review**. Volume 19, nº 2, p.174-192, 2007.

BRAND, Fabiane Cristina. **Sistemática de Apoio ao Processo de Decisão Quanto à Terceirização no Contexto de uma Cadeia Produtiva – O Caso da Cadeia Eletrônica Gaúcha**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Federal do Rio Grande do Sul), Porto Alegre, 2004.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Desenvolvimento da Produção – Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/portalmic/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=300>> acesso em 20 de outubro de 2008.

BROWN, Cristina L.; CARPENTER, Gregory S. Why Is the Trivial Important? A Reasons-Based Account for the Effects of Trivial Attributes on Choice. **Journal of Consumer Research**. Volume 26, p.372-385, March, 2000.

BUCKLEY, Peter. International business versus international marketing. **International Marketing Review**. Volume 19, nº 1, p.16-20, 2002.

BURLAMAQUI, Leonardo; PROENÇA, Adriano. Inovação, Recursos e Comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**. Volume 2, nº 1, Jan/Jun, 2003.

CABREIRA, Zaira. **Capital social como fator de sustentabilidade aos programas de desenvolvimento local, reflexões sobre uma prática: a experiência do Sebrae em Lagoa dos Três Cantos**. 2002. 120 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul), Porto Alegre, 2002.

CALANTONE, Roger J.; GRAHAM, John L.; MINTU-WIMSATT, Alma. Problem-solving approach in an international context: Antecedents and outcome. **International Journal of Research in Marketing**. Volume 15, p.19-35, 1998.

CANIËLS, Marjolein C. J.; ROMIJN, Henny A. What drives innovativeness in industrial clusters? Transcending the debate. **Cambridge Journal of Economics**. Volume 29, p.497-515, 2005.

CARBONARA, Nuzia; GIANNOCCARO, Ilaria; PONTRANDOLFO, Pierpaolo. Supply chain within industrial districts: A theoretical framework. **International Journal of Production Economics**. Volume 76, p.159-176, 2002.

CARDOSO, Milton. *Editorial*, **Brazilian Footwear Magazine**. Year 1, Number 1, p. 4, 2009.

CARRIE, Allan. Integrated clusters – the future basis of competition. **International Journal of Agile Management Systems**. Volume 1, p.45-50, 1999.

\_\_\_\_\_. From integrated enterprises to regional clusters: the changing basis of competition. **Computers in Industry**. Volume 42, p.289-298, 2000.

CARVALHO, J. Mesquita de. **Dicionário Prático da Língua Nacional**, Volume 1, 12ª Edição, Editora Egéria, São Paulo, 1968.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luiz Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. 2ª edição, editora Atlas, São Paulo, 2001.

CASAROTTO FILHO, Nelson; **Projeto de Negócio**. 1ª edição, editora Atlas, São Paulo, 2002.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A Prática da Pesquisa**. Editora McGraw – Hill, São Paulo, 1977.

CATEORA, Philip R.; GRAHAM, John L.; **Marketing Internacional**. 10ª edição, Editora LTC, Rio de Janeiro, 2001.

CAYLA, Julien; ECKHARDT, Giana M. Asian Brands without borders: regional opportunities and challenges. **International Marketing Review**. Volume 24, nº 4, p.444-456, 2007.

CHERNATONY, Leslie; SEGAL-HORN, Susan. The Criteria for Successful Services Brands. **European Journal of Marketing**. Volume 37, nº 7/8, p.1095-1118, 2003.

CHERNEV, Alex. The Effect of Common Features on Brand Choice: Moderating Role of Attribute Importance. **Journal of Consumer Research**. Volume 23, nº 4, p.304-311, March, 1997.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: Criando Valor para os Clientes**. Tradução da 2ª edição, Editora Saraiva, São Paulo, 2005.

CINGANO, Frederico. Returns to specific skills in industrial districts. **Labour Economics**. Volume 10, p.149-164, 2003.

CROXTON, Keely L.; GARCIA-DASTUGUE, Sebastián J.; LAMBERT, Douglas M.; ROGERS, Dale. The Supply Chain Management Processes. **International Journal of Logistics Management**. Volume 12, nº 2, 2001.

CUNHA, Idaulo José. **CHINA – O Passado e o Futuro de um Gigante**. 1ª edição, editora Visual Books Ltda, Florianópolis, maio de 2008.

\_\_\_\_\_. **Análise das Formas e dos Mecanismos de Governança e dos tipos de Confiança em Aglomerados Produtivos de Móveis no Sul do Brasil e em Portugal e na Espanha (Galícia) e a Associação com a Inserção Internacional e com a Competitividade**. Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina), Florianópolis, 2006.

CZINKOTA, Michael R.; KOTABE, Masaaki. A Marketing Perspective of the U.S. International Trade Commission's Antidumping Actions – An Empirical Inquiry. **Journal of World Business**. Volume 32, nº 2, p.169-187, 1997.

CZINKOTA, Michael R.; SAMLI, A. Coskun. The remarkable performance of international marketing in the second half of the twentieth century. **European Business Review**. Volume 19, nº 4, p.316-331, 2007.

DANTAS, Alexiz; KERTSNETZKY, Jacques; PROCHNIK, Victor EBIASI. Empresa, indústria e mercados. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. David Kupfer & Lia Hasenclever – Organizadores. Editora Elsevier, Rio de Janeiro, 2002.

DAVIES, Antony; CLINE, Thomas. A consumer behavior approach to modeling monopolistic competition. **Journal of Economic Psychology**. Volume 26, p.797-826, 2005.

DAY, George S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**. Volume 58, nº 4, p.37-52, october, 1994.

DAY, George S.; MONTGOMERY, David. Charting New Directions for Marketing. **Journal of Marketing**. Volume 63, p.3-13, 1999.

DAYASINDHU, N. Embeddedness, knowledge transfer, industry clusters and global competitiveness: a case study of the Indian software industry. **Technovation**. Volume 22, p.551-560, 2002.

DEBIASI, Fernanda. **Modelo de Identificação e Mapeamento de Clusters para Elaboração de Propostas de Desenvolvimento Regional**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina), Florianópolis, 2001.

DECKER, Aurélio. **Made in China: O Dragão Avança**. Livro-Reportagem, 1ª edição, Editora Colorgraf, Novo Hamburgo, 2006.

\_\_\_\_\_. **China: Ameaça ou Oportunidade?** Livro-Reportagem, 1ª ed. Editora Gráfica Coan, Tubarão, 2007.

DEGERATU, Alexandru M.; RANGASWAMY, Arvind; WU, Jianan. Consumer choice behavior in online and traditional supermarkets: The effects of brand name, price, and other search attributes. **International Journal of Research in Marketing**. Volume 17, p.55-78, 2000.

DE LUCA, Francisco X. **Modelo de Cluster Eco-Industrial de Desenvolvimento Regional: O Pólo da Mineração do Carvão no Sul de Santa Catarina**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina), Florianópolis, 2001.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER JR, Frederick E. Triad lesson: Generalizing results on high performance firms in five business-to-business markets. **International Journal of Research in Marketing**. Volume 17, p.353-362, 2000.

DEWITT, Tom; GIUNIPERO, Larry C.; MELTON, Horace L. Clusters and supply chain management: The amish experience. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. Volume 36, nº 4, p.289-308, 2006.

DIAS FILHO, Fernando F. **O Aglomerado Econômico e sua Interferência na Redução dos Custos e na Formação do Preço de Venda: O Caso da Indústria de Confeções do Barro Preto**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina), Florianópolis, 2001.

DI SERIO, Luiz Carlos. **Clusters Empresariais no Brasil – casos selecionados**. Editora Saraiva, São Paulo, 2007.

DOYLE, Peter; WONG, Veronica. Marketing and competitive performance: an empirical study. **European Journal of Marketing**. Volume 32, nº 5/6, p.514-535, 1998.

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**. Volume 14, nº 4, p.532-550, 1987.

EAE - FGV – Escola de Administração de Empresas de São Paulo – disponível em: <<http://www.eaesp.fgvsp.br/default.aspx?pagid=DKKJMRPJ&navid=498>> – acesso em 20 de outubro de 2008.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. 8ª edição, editora LTC, Rio de Janeiro, 2000.

ESTELAMI, Hooman; BERGSTEIN, Heather. The impact of market price volatility on consumer satisfaction with lowest-price refunds. **Journal of Services Marketing**. Volume 20, nº 3, p.169-177, 2006.

EURADA. **Cluster, industrial districts, local productive systems**. Bruxelas, 1999. Disponível em: <<http://www.eurada.org>> - acesso em 23 de março de 2008.

EVANSCHITZKY, Heiner; IYER, Gopalkrishnan R.; HESSE, Josef; AHLERT, Dieter. E-satisfaction: a re-examination. **Journal of Retailing**. Volume 80, p.239-247, 2004.

EXECUTIVO/01. **Entrevista**. Informações obtidas em entrevista realizada na sede do Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista no dia 12/12/2007 às 10h, em São João Batista/SC.

\_\_\_\_\_. **Entrevista**. Informações obtidas no pré-teste do questionário realizado na sede do Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista no dia 05/08/2008[a], às 8h 30min, em São João Batista/SC.

\_\_\_\_\_. **Entrevista**. Informações obtidas em entrevista realizada na sede do Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista no dia 06/08/2008[b], às 9h, em São João Batista/SC.

EXECUTIVO/02. **Entrevista**. Informações obtidas em entrevista realizada na sede do SICERGS, no dia 10/03/2008[a], às 16h, em Novo Hamburgo/RS.

\_\_\_\_\_. **Entrevista**. Informações obtidas no pré-teste do questionário realizado na sede do SICERGS, no dia 01/08/2008[b], às 8h 30min, em Novo Hamburgo/RS.

EXECUTIVO/03. **Entrevista**. Informações obtidas em visita à sede do Sindicato das Indústrias de Calçados de Três Coroas, no dia 01/09/2008[a] às 8h, em Três Coroas/RS.

\_\_\_\_\_. **Entrevista**. Informações obtidas em entrevista realizada na sede do Sindicato das Indústrias de Calçados de Três Coroas, no dia 04/09/2008[b] às 8h, em Três Coroas/RS.

EXECUTIVO/04. **Entrevista**. Informações obtidas durante o pré-teste realizado na sede da ABICALÇADOS, no dia 01/08/2008[a] às 10h, em Novo Hamburgo/RS.

\_\_\_\_\_. **Entrevista**. Informações obtidas em entrevista realizada na sede da ABICALÇADOS, no dia 24/09/2008[b] às 15h, em Novo Hamburgo/RS.

EXECUTIVO/05. **Entrevista**. Informações obtidas em entrevista realizada na sede da prefeitura de Três Coroas, no dia 23/09/2008 às 15h, em Três Coroas/RS.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michel D.; **Estratégia de Marketing**. Editora Thomsom, São Paulo, 2005.



FESER, Edward J.; BERGMAN, Edward. National Industry Cluster Templates: A Framework for Applied Regional Cluster Analysis. **Regional Studies**. Volume 34, nº1, p.1-19, 2000.

FORNELL, Claes; JOHNSON, Michael D.; ANDERSON, Eugene W.; CHA, Jaesung; BRYANT, Barbara Everitt. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. **Journal of Marketing**. Volume 60, nº 4, p.7-18, October, 1996.

FORUM-VERÃO/2009. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. **Fórum de inspirações para calçados e artefatos, Verão/2009**. Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçado e Artefatos, Novo Hamburgo/RS. Centro Tecnológico do Calçado, SENAI; ASSINTECAL, 2008.

FORUM-INVERNO/2009. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. **Fórum de inspirações para calçados e artefatos, Inverno/2009**. Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçado e Artefatos, Novo Hamburgo/RS. Centro Tecnológico do Calçado, SENAI; ASSINTECAL, 2008.

FOURNIER, Susan; MICK, David Glen. Rediscovering Satisfaction. **Journal of Marketing**. Volume 63, nº 4, p.5-23, October, 1999.

FRASSETO, Lídia Licínio. A Indústria de Calçados de São João Batista (SC): Caracterização do Sistema de Produção. **Trabalho de Conclusão do Curso de Economia**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

GABRIELSSON, P.; GABRIELSSON, M. Globalizing internationals: business portfolio and marketing strategies in the ICT field. **International Business Review**. Volume 13, p.661-684, 2004.

GALVÃO, O. J. A. **Clusters e Distritos Industriais: estudos de casos em países selecionados e implicações de políticas**. Planejamento e Políticas Públicas. Nº21, junho de 2000. Brasília. – Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp.html>> – acesso em 19 de março de 2008.

GARCIA-DASTUGUE, Sebastián J.; LAMBERT, Douglas M. Interorganizational Time-Based Postponement in the Supply Chain. **Journal of Business Logistics**. Volume 28, nº1, 2007.

GEREFFI, Gary. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**. Volume 48, p.37-70, 1999.

GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John; STURGEON, Timothy. The Governance of Global Value Chains. **Review of International Political Economy**. Volume 1, nº 12, p.78-104, February, 2005.

GESTOR/01. **Entrevista**. Informações obtidas durante a entrevista realizado no *cluster* do Vale do Rio Tijucas, no dia 05/08/2008 às 13h30min, em São João Batista/SC.

GESTOR/02. **Entrevista.** Informações obtidas durante a entrevista realizado no *cluster* do Vale do Rio Tijucas, no dia 06/08/2008 às 14h, em São João Batista/SC.

GESTOR/03. **Entrevista.** Informações obtidas durante a entrevista realizado no *cluster* do Vale do Rio Tijucas, no dia 07/08/2008 às 7h40min, em São João Batista/SC.

GESTOR/04. **Entrevista.** Informações obtidas durante a entrevista realizado no *cluster* do Vale do Rio Tijucas, no dia 07/08/2008 às 9h30min, em São João Batista/SC.

GESTOR/05. **Entrevista.** Informações obtidas durante a entrevista realizado no *cluster* do Vale do Rio Tijucas, no dia 07/08/2008 às 20h, em Nova Trento/SC.

GESTOR/06. **Entrevista.** Informações obtidas durante a entrevista realizado no *cluster* do Vale do Rio Tijucas, no dia 06/08/2008 às 8h30min, em São João Batista/SC.

GESTOR/07. **Entrevista.** Informações obtidas durante a entrevista realizado no *cluster* do Vale do Rio Tijucas, no dia 08/08/2008 às 10h20min, em São João Batista/SC.

GESTOR/08. **Entrevista.** Informações obtidas durante a entrevista realizado no *cluster* do Vale do Rio Tijucas, no dia 08/08/2008 às 17h, em Tijucas/SC.

GESTOR/09. **Entrevista.** Informações obtidas durante a entrevista realizado no *cluster* do Vale do Rio Tijucas, no dia 12/08/2008 às 16h, em Santo Amaro da Imperatriz/SC.

GESTOR/10. **Entrevista.** Informações obtidas durante a entrevista realizado no *cluster* do Vale do Rio Tijucas, no dia 19/08/2008 às 10h, em Tijucas/SC.

GESTOR/11. **Entrevista.** Informações obtidas durante a entrevista realizado no *cluster* do Vale do Rio Paranhana, no dia 01/09/2008 às 16h30min, em Três Coroas/RS.

GESTOR/12. **Entrevista.** Informações obtidas durante a entrevista realizado no *cluster* do Vale do Rio Paranhana, no dia 02/09/2008 às 8h, em Três Coroas/RS.

GESTOR/13. **Entrevista.** Informações obtidas durante a entrevista realizado no *cluster* do Vale do Rio Paranhana, no dia 02/09/2008 às 17h30min, em Três Coroas/RS.

GESTOR/14. **Entrevista.** Informações obtidas durante a entrevista realizado no *cluster* do Vale do Rio Paranhana, no dia 03/09/2008 às 9h, em Três Coroas/RS.

GESTOR/15. **Entrevista.** Informações obtidas durante a entrevista realizado no *cluster* do Vale do Rio Paranhana, no dia 03/09/2008 às 14h, em Três Coroas/RS.

GESTOR/16. **Entrevista.** Informações obtidas durante a entrevista realizado no *cluster* do Vale do Rio Paranhana, no dia 04/09/2008 às 16h, em Três Coroas/RS.

GESTOR/17. **Entrevista.** Informações obtidas durante a entrevista realizado no *cluster* do Vale do Rio Paranhana, no dia 08/09/2008 às 8h30min, em Três Coroas/RS.

GESTOR/18. **Entrevista.** Informações obtidas durante a entrevista realizado no *cluster* do Vale do Rio Paranhana, no dia 09/09/2008 às 8h, em Três Coroas/RS.

GESTOR/19. **Entrevista.** Informações obtidas durante a entrevista realizado no *cluster* do Vale do Rio Paranhana, no dia 09/09/2008 às 16h, em Três Coroas/RS.

GESTOR/20. **Entrevista.** Informações obtidas durante a entrevista realizado no *cluster* do Vale do Rio Paranhana, no dia 10/09/2008 às 18h, em Três Coroas/RS.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo, Editora Atlas, 1991.

GIULIANI, Elisa; PIETROBELLI, Carlo; Roberta RABELLOTTI. Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters. **World Development.** Volume 33, nº 4, p.549-573, 2005.

GIULIANI, Elisa. Cluster Absorptive Capacity – why do some clusters forge ahead and others lag behind? **European Urban and Regional Studies.** Volume 12, nº 3, p.269-288, 2005.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, volume 35, nº3, p. 20-29, Maio/Junho, 1995.

GOLOB, Ursa; PODNAR, Klement. Competitive advantage in the marketing of products within the enlarged European Union. **European Journal of Marketing.** Volume 41, nº 3/4, p.245-256, 2007.

GONZÁLEZ, Maria Elisa Alén; COMESAÑA, Lorenzo Rodriguez; BREA, José Antonio Fraiz. Assessing tourist behavioral intentions through perceived service quality and customer satisfaction. **Journal of Business Research.** Volume 60, p.153-160, 2007.

GOURVILLE, John T.; MOON, Youngme. Managing price expectations through product overlap. **Journal of Retailing.** Volume 80, p. 23-35, 2004.

GRABEL, Ilene. Marketing the Third World: The Contradictions of Portfolio Investment in the Global Economy. **World Development.** Volume 24, nº 11, p.1761-1776, 1996.

GRÖNROOS, Christian. Relationship Marketing: Strategic and tactical implications. **Management Decision.** Volume 34, nº 3, p.5-14, 1996.

\_\_\_\_\_. From marketing mix to Relationship Marketing: Towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**. Volume 35, n<sup>o</sup> 4, p.322-339, 1997.

\_\_\_\_\_. Relationship Marketing: Challenges for the organization. **Journal of Business Research**. n<sup>o</sup> 46, p.327-335, 1999.

\_\_\_\_\_. The Relationship Marketing Process; Communication, interaction, dialogue, value. **Journal of Business & Industrial Marketing**. Volume 19, n<sup>o</sup> 2, p.99-113, 2004.

GUMMESSON, Evert. **Total relationship marketing**: rethinking marketing management – from 4P's to 30R's. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

\_\_\_\_\_. Qualitative research in marketing: road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. **European Journal of Marketing**. Volume 39, n<sup>o</sup> 3/4, p.309-327, 2005.

HÄKANSSON, Hakan; WALUSZEWSKI, Alexandra. Developing a new understanding of markets: reinterpreting the 4P's. **Journal of Business & Industrial Marketing**. Volume 20, n<sup>o</sup> 3, p.110-117, 2005.

HALLDORSSON, Arni; KOTZAB, Herbert; MIKKOLA, Juliana H.; SKJOTT-LARSEN, Tage. Complementary theories to supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**. Volume 12, n<sup>o</sup> 4, p.284-296, 2007.

HANKINSON, Graham. Destination brand images: a business tourism perspective. **Journal of Services Marketing**. Volume 19, n<sup>o</sup> 1, p.24-32, 2005.

HARTLINE, Michael D.; JONES, Keith C. Employee Performance Cues in a Hotel Service Environment: Influence on Perceived Service Quality, Value, and Word-of-Mouth Intentions. **Journal of Business Research**. n<sup>o</sup> 35, p.207-215, 1996.

HARTMAN, Katherine B.; SPIRO, Rosann L. Recapturing store image in customer-based store equity: a construct conceptualization. **Journal of Business Research**. n<sup>o</sup> 58, p.1112-1120, 2005.

HAUSER, William J. Marketing Analytics: the evolution of marketing research in the twenty-first century. **Direct Marketing: An International Journal**. Volume 1, n<sup>o</sup> 1, p.38-54, 2007.

HENRY, Paul. Systematic variation in purchase orientations across social classes. **Journal of Consumer Marketing**. Volume 19, n<sup>o</sup> 5, p. 424-438, 2002.

HOFFMAN, K. Douglas; TURLEY, L. W.; KELLEY, Scott W. Pricing retail services. **Journal of Business Research**. Volume 55, p.1015-1023, 2002.

HOLDEN, Nigel. Why marketers need a new concept of culture for the global knowledge economy. **International Marketing Review**. Volume 21, n<sup>o</sup> 6, p.563-572, 2004.

HOLM, Olof. Integrated marketing communication: from tactics to strategy. **Corporate Communications: An International Journal**. Volume 11, nº 1, p.23-33, 2006.

HOLZMÜLLER, Hartmut H.; STÖTTINGER, Barbara. International marketing managers' cultural sensitivity: relevance, training requirements and a pragmatic training concept. **International Business Review**. Volume 10, p.597-614, 2001.

HOMBURG, Christian; KROHMER, Harley; WORKMAN JR., John P. A strategy implementation perspective of market orientation. **Journal of Business Research**. Volume 57, p.1331-1340, 2004.

HULT, G. Tomas M.; CRAVENS, David W.; SHETH, Jagdish. Competitive advantage in the global marketplace: a focus on marketing strategy. **Journal of Business Research**. Volume 51, p.1-3, 2001.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Humbert. The triple C approach to Local Industrial Policy. **World Development**. Nº 12, Volume 24, p.1859-1877, 1996.

\_\_\_\_\_. Trust and Inter-Firm Relations in Developing and Transition Economies. **The Journal of Development Studies**. Volume 34, nº4, p.32-61, 1998.

\_\_\_\_\_. Governance and upgrading; Linking industrial cluster and global value chain research. **IDS, Working paper**, nº 120, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, 2000.

\_\_\_\_\_. How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? **Regional Studies**, Volume 36, nº 9, p. 1017-1027, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, 2002.

HUNYAN, Rodney G.; HUDDLESTON, Patricia. Getting Customers Downtown: the role of branding in achieving success for central business districts. **Journal of Product & Brand Management**. Volume 15, nº 1, p.48-61, 2006.

IACOBucci, Dawn; OSTROM, Amy; GRAYSON, Kent. Distinguishing Service Quality and Customer Satisfaction: The Voice of the Consumer. **Journal of Consumer Psychology**. Volume 4, nº 3, p.277-303, 1995.

IAMMARINO, Simona; McCANN, Philip. The structure and evolution of industrial clusters; Transactions, technology and knowledge spillovers. **Research Policy**. Volume 35, p.1018-1036, 2006.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – disponível em <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>> - acesso em 21 de maio de 2009.

IGLIORI, Danilo Camargo. **Economia dos Clusters Industriais e Desenvolvimento**. Editora Iglu, São Paulo, 2001.

IGREJINHA – disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Igrejinha>> acesso em 10 de outubro de 2008.

IYER, Gopalkrishnan R.; SHARMA, Arun; EVANSCHITZKY, Heiter. Global marketing of industrial products: Are interpersonal relationships always critical? **Industrial Marketing Management**. Volume 35, p.611-620, 2006.

JEVONS, Colin; GABBOTT, Mark; CHERNATONY, Leslie de. Customer and brand manager perspectives on brand relationships: a conceptual framework. **Journal of Product & Brand Management**. Volume 14, nº 3, p.300-309, 2005.

JONES, Peter; SHEARS, Peter; HILLIER, David; CLARKE-HILL, Colin. Customer perceptions of services brands: a case study of J. D. Wetherspoons. **British Food Journal**. Volume 104, nº 10, p.845-854, 2002.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. 3ª edição, editora Bookman, Porto Alegre, 2004.

KARHUNEN, Paivi. Managing international business operations in a changing institutional context: The case of the St. Petersburg hotel industry. **Journal of International Management**. Volume 14, p.28-45, 2008.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do Consumidor**. Editora Atlas, São Paulo, 2004.

KATES, Steven M.; ROBERTSON, Judy. Adapting action research to marketing: A dialogic argument between theory and practice. **European Journal of Marketing**. Volume 38, nº 3/4, p.418-432, 2004.

KEEGAN, Warren J. **Marketing Global**. 7ª edição, editora Pearson/Prentice Hall, São Paulo, 2006.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da Pesquisa em Ciência Sociais**. Editora Pedagógica e Universitária, São Paulo, 1979.

KIM, Yongkyu. A study on marketing channel satisfaction in international markets. **Logistics Information Management**. Volume 11, nº 4, p.224-231, 1998.

KLINK, Arjen Van; LANGEN, Peter de. Cycles in Industrial Clusters: The Case of the Shipbuilding Industry in the Northern Netherlands. **Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie**. Volume 92, nº 4, p.449-463, 2001.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing Global**. Editora Atlas, São Paulo, 2000.

KOTABE, Masaaki; MURRAY, Janet Y. Determinants of Intra-firm Sourcing and Market Performance. **International Business Review**. Volume 5, nº 2, p.121-135, 1994.

\_\_\_\_\_. Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. **Industrial Marketing Management**. Volume 33, p.7-14, 2004.

KOTABE, Masaaki; WHEELER, Kent W. Perceptions of anticompetitive practices in Japan and the market performance of foreign firms. **Journal of International Management**. Volume 4, p.173-200, 1998.

KOTABE, Masaaki. Global security risks and international competitiveness. **Journal of International Management**. Volume 11, p.453-455, 2005.

KOTABE, Masaaki; MANDVIWALLA, Munir. Information technology and international business: Theory and strategic development. **Journal of International Management**. Volume 11, p.119-123, 2005.

KOTLER, Philip; JATUSRIPITAK, Somkid; MAESINCEE, Suwit. **Marketing das Nações**. Editora Futura, São Paulo, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Editora Prentice-Hall, São Paulo, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marketing de A à Z – 80 conceitos que todo o profissional precisa saber**. 2ª edição, editora Campus, Rio de Janeiro, 2003.

\_\_\_\_\_. **Os 10 Pecados Mortais do Marketing – Causas, Sintomas e Soluções**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2004.

KOTLER, Philip; KUMAR, Nirmalya; SCHEER, Lisa. From Market Driven to Market Driving. **European Management Journal**. Volume 18, nº 2, p.129-142, 2000.

KOTLER, Philip; GERTNER, David; REIN, Irving; HAIDER, Donald. **Marketing de Lugares: Como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e Caribe**. Editora Prentice Hall, São Paulo, 2006.

KUIPER, W. Erno; MEULENBERG, Matthew T. Price leadership within a marketing channel: A cointegration study. **International Journal of Research in Marketing**. Volume 21, p.137-158, 2004.

KUMAR, V.; BOHLING, Timothy R.; LADDA, Rajendra N. Antecedents and consequences of relationship intention: Implications for transaction and relationship marketing. **Industrial Marketing Management**. Volume 32, p.667-676, 2003.

KUSTIN, Richard Alan. Marketing mix standardization: a cross cultural study of four countries. **International Business Review**. Volume 13, p.637-649, 2004.

LADHARI, Riadh. The movie experience: A revised approach to determinants of satisfaction. **Journal of Business Research**. Volume 60, p.454-462, 2007.

LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C.; PAGH, Janus, D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **International Journal of Logistics Management**. Volume 9, nº 2, p.1-14, 1998.

LAMBERT, Douglas M.; KNEMEYER, A. Michael; GARDNER, John T. Supply Chain Partnership: Model Validation and implementation. **Journal of Business Logistics**. Volume 25, nº 2, 2004.

LAMBERT, Douglas M.; GARCIA-DASTUGUE, Sebastián J.; CROXTON, Keely L. An Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks. **Journal of Business Logistics**. Volume 26, nº 1, 2005.

LANCIONI, Richard. Pricing issues in industrial marketing. **Industrial Marketing Management**. Volume 34, p.111-114, 2005.

LAPLACA, Peter J. Contributions to Marketing Theory and Practice from Industrial Marketing Management. **Journal of Business Research**. Volume 38, p.179-198, 1997.

LAROS, Fleur J. M.; STEENKAMP, Jan-Benedict M. Emotions in consumer behavior: a hierarchical approach. **Journal of Business Research**. Volume 58, p.1437-1445, 2005.

LEHMANN, Donald R. Section I: How Do Customers and Consumers Really Behave? **Journal of Marketing**. Special Issue, volume 63, p.14-18, 1999.

LEE, Julie Anne; KACEN, Jacqueline J. Cultural influences on consumer satisfaction with impulse and planned purchase decisions. **Journal of Business Research**. Volume 61, p.265-272, 2008.

LI, Tiger; CAVUSGIL, S. Tamer. A Classification and Assessment of Research Streams in International Marketing. **International Business Review**. Volume 4, nº 3, p.251-277, 1995.

LIMA, Edmilson de Oliveira. As Definições de Micro, Pequena e Média Empresas Brasileiras como Base para a Formulação de Políticas Públicas. **Anais do II EGEPE**. Londrina – PR, p. 421-436, novembro de 2001.

LITTER, Dale; SCHLIEPER, Katrin. The development of the Eurobrand. **International Marketing Review**. Volume 12, nº 2, p.22-37, 1995.

LOVELOCK, Christopher H. Developing marketing strategies for transnational service operations. **Journal of Services Marketing**. Volume 13, nº 4/5, p.278-289, 1999.

MACADAR, Beky Moron de. **A Efetividade de Constructos de Marketing de Relacionamento nas Interações dos Atores Envolvidos no Arranjo Produtivo Local Moveleiro de Bento Gonçalves**. Tese de Doutorado (Doutorado em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul), Porto Alegre, 2006.

MALHOTRA, Naresch; ULGADO, Francis M.; AGARWAL, James; BAALBAKI, Imad B. A Comparative Evaluation of the Dimensions of Service Quality between Developed and Developing Countries. **International Marketing Review**. Volume 11, nº 2, p.5-15, 1994.



MALHOTRA, Naresch; PETERSON, Mark. Marketing classic theater in a competitive market of entertainments. **Journal of Retailing and Consumer Services**. Volume 6, p.15-25, 1999.

\_\_\_\_\_. Marketing Research in the new millennium: emerging issues and trends. **Marketing Intelligence & Planning**. Volume 19, nº 4, p.216-235, 2001.

MALHOTRA, Naresch. **Pesquisa de Marketing**. 3ª edição, editora Bookman, Porto Alegre, 2001.

MALHOTRA, Naresch; BARTELS, Betsy Charles. Overcoming the attribute prespecification bias in international marketing research by using non-attribute-based correspondence analysis. **International Marketing Review**. Volume 19, nº 1, p.65-79, 2002.

MALHOTRA, Naresch; WU, Lan; WHITELOCK, Jeryl. An overview of the first 21 years of research in the International Marketing Review, 1983-2003. **International Marketing Review**. Volume 22, nº 4, p.391-398, 2005.

MARCHETTI, Renato; PRADO, Paulo H. M. Um *Tour* pelas Medidas de Satisfação do Consumidor. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Outubro/Dezembro, volume 41, nº 4, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 3ª edição, editora Atlas, São Paulo, 2000.

MARTIN, David; O'NEILL, Martin; HUBBARD, Susan; PALMER, Adrian. The role of emotion in explaining consumer satisfaction and future behavioural intention. **Journal of Services Marketing**. Volume 22, nº 3, p.224-236, 2008.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; JOYAL, André. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. Editora Manole, Barueri, 2004.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; OLIVEIRA, Márcia Freire de. **A internacionalização de pequenas empresas através de consórcios inseridos em clusters industriais: uma relação recíproca de contribuição**. Colóquio Internacional de Desenvolvimento Local, Campo Grande - MS, 2003.

MASSON, Ron; IOSIF, Laura; MACKERRON, Grant; FERNIE, June. Managing complexity in agile global fashion industry supply chains. **The International Journal of Logistics Management**. Volume 18, nº 2, p.238-254, 2007.

McKEE, Daryl; WANG, Guangping. Economic versus social exchange in marketing places: An Empirical study among manufacturing firms. **Journal of Business Research**. Volume 59, p.397-406, 2006.

MEYER-STAMER, Jörg. Path Dependence in Regional Development: Persistence and Change in Three Industrial Clusters in Santa Catarina, Brasil. **World Development**. Volume 26, nº 8, p.1495-1511, 1998.

\_\_\_\_\_. Estratégias de desenvolvimento local e regional: *clusters*, política de localização e competitividade sistêmica (policy paper). **Friedrich Ebert Stiftung**. São Paulo, nº 28, set. 2001

MINIARD, Paul W.; BARONE, Michael J. The Case for Noncognitive Determinants of Attitude: A Critique of Fishbein and Middlestadt. **Journal of Consumer Psychology**. Volume 6, nº 1, p.77-91, 1997.

MITTAL, Vikas; ROSS JR., William T.; BALDASARE, Patrick M. The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions. **Journal of Marketing**. Volume 62, nº1, p.33-47, January, 1998.

MOLINA-MORALES, Xavier. European industrial districts: Influence of geographic concentration on performance of the firm. **Journal of International Management**. Volume 7, p.277-294, 2001.

\_\_\_\_\_. The Territorial Agglomerations of Firms: A Social Capital Perspective from the Spanish Tile Industry. **Growth and Change**. Volume 36, nº 1, p.74-99, 2005.

MOLINA-MORALES, Xavier; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. Teresa. How much differences is there between industrial districts firms? A net value creation approach. **Research Policy**. Volume 33, p.473-486, 2004.

MOORTHY, Y. L. R. An approach to branding services. **Journal of Services Marketing**. Volume 16, nº 3, p.259-274, 2002.

MORGAN, Robert; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**. Volume 58, p.20-38, 1994.

\_\_\_\_\_. Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy. **Journal of Business Research**. Volume 46, p.281-290, 1999.

\_\_\_\_\_. Determining Marketing Strategy: a sybernetic systems approach to scenario planning. **European Journal of Marketing**. Volume 36, nº 5, p.450-478, 2002.

MOSCHIS, George; BELLENGER, Danny; CURASI, Carolyn. Marketing Retirement Communities to Older Consumers. **Journal of Real Estate Practice and Education**. Volume 8, nº 1, p.99-113, 2005.

NAKAD, Samir. **Palestra**. Palestra realizada durante 1º Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais, na cidade de São Bento do Sul/SC, às 16h do dia 26 de junho de 2008.

NAKATA, Cheryl; HUANG, Yili. Progress and promise: the last decade of international marketing research. **Journal of Business Research**. Volume 58, p.611-618, 2005.

NICHOLSON, Carolyn Y.; COMPEAU, Larry D; SETHI, Radesh. The role of interpersonal liking a building trust in long-term channel relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Volume 29, nº 1, p.3-15, 2001.

NIEDOMYSL, Thomas. Promoting rural municipalities to attract new residents: An evaluation of the effects. **Geoforum**. Número 38, p.698-709, Gävle, Sweden, 2007.

NEVES FILHO, Pedro Antônio. **Estudo da Competitividade Internacional das Empresas do Consórcio de Calçados do Município de São João Batista**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração - Universidade Federal de Santa Catarina), Florianópolis, 2002.

NOWLIS, Stephen M.; SIMONSON, Itamar. Attribute-Task Compatibility as a Determinant of Consumer Preference Reversals. **Journal of Marketing Research**, Volume 34, p.205-218, May, 1997.

OMC – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO -  
<[http://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/its2007\\_s/its07\\_world\\_trade\\_dev\\_s.pdf](http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2007_s/its07_world_trade_dev_s.pdf)> -  
acesso em 7 de janeiro de 2008.

ORSSATTO, Carlos Henrique. **A Formulação de Estratégias da Empresa em um Ambiente de Aglomeração Industrial**. Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina), Florianópolis, 2002.

ORTEGA, Enrique; GONZÁLEZ, Ladislao. Marketing research in different settings. **Journal of Business Research**. Volume 60, p.95-97, 2007.

PARANHANA – disponível em: <<http://www.paranhana.onde.ir>> - acesso em 10 de outubro de 2008.

PATTI, Anthony L. Economic clusters and the supply chain: a case study. **Supply Chain Management: An International Journal**. Volume 11, nº 3, p.266-270, 2006.

PHAM, Michel Tuan. Representativeness, Relevance, and the Use of Feeling in Decision making. **Journal of Consumer Research**. Volume 25, nº 2, p.144-158, september, 1998.

PIERCY, Nigel F.; CRAVENS, David W. The network paradigm and the marketing organization: developing a new management agenda. **European Journal of Marketing**. Volume 29, nº 3, p.7-34, 1995.

PIERCY, Nigel F. Research in marketing: teasing with trivia or risking revelance? **European Journal of Marketing**. Volume 36, nº 3, p.350-363, 2002.

PIRES, Márcio de Souza. **Construção do Modelo Endógeno, Sistêmico e Distintivo de Desenvolvimento Regional e a sua Validação Através da Elaboração e da Aplicação de uma Metodologia ao caso do Mercoeste**. Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina), Florianópolis, 2001.

PNUD – **Programa para as Nações Unidas para o Desenvolvimento**. Disponível em <<http://www.pnud.org.br/atlas/tabelas/index.php>>. Acesso em 21 de maio de 2009.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro, 32<sup>o</sup> tiragem, editora Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Competição – estratégias competitivas essenciais**. 14<sup>a</sup> edição, editora Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. The Economics Performance of Regions. **Regional Studies**. Volume 37, n<sup>o</sup> 6/7, p.549-578, 2003.

RABELLOTTI, Roberta; SCHMITZ, Hubert. The Internal Heterogeneity of Industrial Districts in Italy, Brazil and Mexico. **Regional Studies**. Volume 33, n<sup>o</sup> 2, p.97-108, 1999.

RAMOS, Priscilla Martins. **O Preço do Marketing Mix de Produto Brasileiro de Exportação: Um Estudo nas Empresas do Consórcio de Exportação de Calçados de São João Batista**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração - Universidade Federal de Santa Catarina), Florianópolis, 2004.

REAST, Jon D. Brand trust and brand extension acceptance: the relationship. **Journal of Product & Brand Management**. Volume 14, n<sup>o</sup> 1, p.4-13, 2005.

REED, Gary; STORY, Vicky; SAKER, Jim. Business-to-business marketing: What is important to the practitioner? **Marketing Intelligence & Planning**. Volume 22, n<sup>o</sup> 5, p.501-510, 2004.

REIS, Dayr; PENÃ, Leticia. Linking Customer Satisfaction, Quality, and Strategic Planning. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. Volume 40, n<sup>o</sup> 1, p.42-46, Janeiro/Março, Rio de Janeiro, 2000.

RENASCE BRASIL – Disponível em: <[http://www.renascebrasil.com.br/f\\_concorrencia2.htm](http://www.renascebrasil.com.br/f_concorrencia2.htm)> - acesso em 12 de julho de 2008.

RIBAS JÚNIOR, Osny Taborda. **Proposições para a Melhoria no Desempenho de Agências de Desenvolvimento Regional Utilizando as Experiências em Curso na Região Sul do Brasil**. Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina), Florianópolis, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social – Métodos e Técnicas**. 3<sup>o</sup> edição revisada e ampliada, editora Atlas Ltda, São Paulo, 1999.

RIES, Al; TROUT Jack. **Posicionamento – A Batalha pela Sua Mente**. Editora Pearson Education do Brasil Ltda, São Paulo, 2002.

RING, Peter Smith; VAN DE VEN, Andrew H. Development processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**. Volume 19, nº 1, p.90-118, 1994.

RODRIGUES, Elines. **Entrevista**. Informação obtida com Elines Rodrigues, Assistente de Projeto (Convênio APL) do Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuário de Birigui, em ligação telefônica realizada às 16h do dia 15 de abril de 2009.

ROSSI, Carlos A.; SLONGO, Luiz A. Pesquisa de Satisfação de Clientes: O Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**. Volume 2, p. 101-125, Janeiro/Abril de 1998.

ROWLEY, Jennifer. On-line branding: the case of McDonald's. **British Food Journal**. Volume 106, nº3, p.228-237, 2004.

RUNDH, Bo. International marketing behaviour amongst exporting firms. **European Journal of Marketing**. Volume 41, nº 1/2, p.181-198, 2007.

RUNYAN, Rodney C.; HUDDLESTON, Patricia. Getting customers downtown: the role of branding in achieving success for central business districts. **Journal of Product & Brand Management**. Volume 49, nº 1, p.48-61, 2006.

RYANS JR, John K.; GRIFFITH, David A.; WHITE, D. Steven. Standardization/adaptation of international marketing strategy. **International Marketing Review**. Volume 20, nº 6, p.588-603, 2003.

SALDANHA, Jorge Alberto Velloso. **Satisfação dos Usuários do Sistema Integrado de Transporte da Cidade de Florianópolis: uma pesquisa científica no campo do comportamento do consumidor**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração - Universidade Federal de Santa Catarina), Florianópolis, 2004.

SAKA-HELMHOUT, Ayse; KARABULUT, Elif. Institutional barriers to entrepreneurship in Clusters: Evidence from the Turkish textile sector. **International Journal of Emerging Markets**. Volume 1, nº 2, p.128-146, 2006.

SÃO JOÃO BATISTA – site da prefeitura do município de São João Batista. disponível em: <<http://www.sjbatista.sc.gov.br/bandeira>> - acesso em 20 de junho de 2008.

SAMIEE, Saeed. Global marketing effectiveness via alliances and electronic commerce in business-to-business markets. **Industrial Marketing Management**. Volume 37, p.3-8, 2008.

SASHI, C. M.; KARUPPUR, Devi Prasad. Franchising in global markets: towards a conceptual framework. **International Marketing Review**. Volume 19, nº 5, p.499-524, 2002.

SCHIBORWSKY, Jonh A.; PELTIER, James W.; NILL, Alexander. The state of internet marketing research: A review of the literature and future research directions. **Journal of Marketing**, Volume 41, nº 7/8, p.722-733, 2007.

SCHMITZ, Hubert. Collective efficiency: Growth path for small-scale industry. **Journal of Development Studies**. Volume 4, nº 31, p.529-566, 1995[a].

\_\_\_\_\_. Small Shoemakers and Fordist Giants: Tale of a Supercluster. **World Development**. Volume 23, nº1, p. 9-28, 1995[b].

\_\_\_\_\_. Collective efficiency and Increasing Returns. Brighton: **IDS Working Paper 50**, 1997.

\_\_\_\_\_. Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in the Sinos Valley, Brazil. **World Development**. Volume 27, p.1627-1650, 1999[a].

\_\_\_\_\_. From ascribed to earned trust in exporting clusters. **Journal of International Economics**. Volume 48, p.139-150, 1999[b].

SCHMITZ, Hubert.; NADVI, K. Clustering and Industrialization: Introduction. **World Development**. Volume 27, p.1503-1514, 1999.

SCHNEIDER, Ana Cristina Sant'anna. **O Processo de Internacionalização de uma Empresa do Setor Moveleiro: Um Estudo de Caso**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul), Porto Alegre, 2002.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas – disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcddtexto=4154&%5E%5E>> acesso em 25 de outubro de 2008.

SELNES, Fred; JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market Orientation in United States and Scandinavian Companies: a cross-cultural study. **Scand. J. Mgmt**, Volume 12, nº 2, p.139-157, 1996.

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. Relationship Marketing. **International Business Review**. Volume 4, nº 4, p.391-396, 1995[a].

\_\_\_\_\_. The Evolution of Relationship Marketing. **International Business Review**. Volume 4, nº 4, p.397-418, 1995[b].

SHETH, Jagdish N.; SHARMA, Arun. Supplier Relationships. **Industrial Marketing Management**. Volume 26, p.91-100, 1997.

\_\_\_\_\_. Web-based marketing: The coming revolution in marketing thought and strategy. **Journal of Business Research**. nº 57, p.696-702, 2004.

\_\_\_\_\_. The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. **Industrial Marketing Management**. nº 37, p.260-269, 2008.

SHETH, Jagdish N. From international to integrated marketing. **Journal of Business Research**. Volume 51, p.5-9, 2001.

\_\_\_\_\_. Clash of cultures or fusion of cultures? Implications for international business. **Journal of International Management**. Volume 12, p.218-221, 2006.

SHETH, Jagdish N.; NAIDU, G. M.; PARVATIYAR, Atul; WESTGATE, Lori. Does Relationships Marketing Pay? An Empirical Investigation of Relationship Marketing Practices in Hospitals. **Journal of Business Research**. Volume 46, p.207-218, 1999.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce. **Comportamento do Cliente – Indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo, editora Atlas, 2001.

SHETH, Jagdish N.; SISODIA, Rajendra S. Marketing productivity Issues and analysis. **Journal of Business Research**. nº 55, p.349-362, 2002.

SHETH, Jagdish N.; KELLSTADT, Charles H. The Future of Relationships Marketing. **Journal of Services Marketing**. Volume 16, nº 7, p.590-592, 2002.

SHETH, Jagdish N.; WINSOR, Robert D.; MANOLIS, Chris. Differentiating goods and services retailing using form and possession utilities. **Journal of Business Research**. nº 57, p.249-255, 2004.

SHOHAM, Aviv; KROPP, Fredric. Explaining international performance: marketing mix, planning, and their interaction. **Marketing Intelligence & Planning**. Volume 16, nº 2, p.114-123, 1998.

SICC – site do XVIII Salão Internacional do Couro e do Calçado – disponível em: <[www.sicc.com.br](http://www.sicc.com.br)> – acesso em 12 de outubro de 2008.

SILVA, Jorge A. S. **Turismo, Crescimento e Desenvolvimento: Uma Análise Urbano Regional Baseada em Cluster**. Tese de Doutorado (Doutorado em Ciência da Comunicação - Universidade de São Paulo), São Paulo, 2004.

SINCASJB - Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista – disponível em: <<http://www.sincasjb.com.br/>> - acesso em 05 de dezembro de 2008.

SICTC - Sindicato das Indústrias de Calçados de Três Coroas – disponível em: <<http://www.sindicatotrescoroas.com.br/>> - acesso em 25 de outubro 2008.

SICTC - Sindicato das Indústrias de Calçados de Três Coroas – disponível em: <<http://www.sindicatotrescoroas.com.br/>> - acesso em 25 de agosto de 2009.

SINKOVICS, Rudolf R; PENZ, Elfriede; GHOURI, Pervez N. Analysing textual data in international marketing research. **Qualitative Marketing Research**. Volume 8, nº1, p.9-38, 2005.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. **Journal of Business Research**. Volume 48, p.69-73, 2000.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5ª edição, editora Bookman, Porto Alegre, 2005.

SPRENG, Richard A.; MACKENZIE, Scott B.; OLSHAVSKY, Richard W. Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction. **Journal of Marketing**, Volume 60, nº 3, p.15-32, July, 1996.

STANTON, William J.; SPIRO, Rosann. **Administração de Vendas**. 10ª edição, editora LTC, Rio de Janeiro, 2000.

STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. The role of national culture in international marketing research. **International Marketing Review**. Volume 18, nº 1, p.30-44, 2001.

STEVENSON, Mark; SPRING, Martin. Flexibility from a supply chain perspective: definition and review. **International Journal of Operations & Production Management**. Volume 27, nº 7, p.685-713, 2007.

STEVENSON, William J. **Estatística Aplicada à Administração**. Editora Harbra, São Paulo, 2001.

STYLES, Chris; SEYMOUR, Richard G. Opportunities for marketing researchers in international entrepreneurship. **International Marketing Review**. Volume 23, nº 2, p.126-145, 2006.

SUFFI, Sahid. **Desenvolvimento Regional: Uma Abordagem Através de Cluster da Saúde**. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina), Florianópolis, 2002.

TADAJEWSKI, Mark; TSUKAMOTO, Sigmund Wagner. Anthropology and Consumer Research: Qualitative Insights Into Green Consumer Behavior. **Qualitative Market Research: An International Journal**. Volume 9, nº 1, p.8-25, 2006.

TAN, Thomas Tsu Wee; LUI, Tan Jee. Globalization and trends in international marketing research in Asia. **Journal of Business Research**. Volume 55, p.799-804, 2002.

TERPSTRA, Vern. The millennium and international marketing. **International Marketing Review**. Volume 17, nº 1, p.15-18, 2000.

THOMAS, Michael J. The *malpractice* of *marketing* management. **Marketing Intelligence & Planning**. Volume 24, nº 2, p.96-101, 2006.

THOMAZI, Sílvia. **Cluster de Turismo – Introdução ao Estudo de Arranjo Produtivo Local**. Editora ALEPH, São Paulo, 2006.



TREGGAR, Angela. Market orientation and the craftsperson. **European Journal of Marketing**. Volume 37, nº 11/12, p.1621-1635, 2003.

TRÊS COROAS – disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Tr%C3%AAs\\_Coroas](http://pt.wikipedia.org/wiki/Tr%C3%AAs_Coroas)> - acesso em 10 de outubro de 2008.

UFBA – Universidade Federal da Bahia – disponível em: <<http://www.portal.ufba.br>> - acesso em 15 de outubro de 2007.

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais – disponível em: <<http://www.ufmg.br/>> - acesso em 24 de outubro de 2007.

UFPR – Universidade Federal do Paraná – disponível em: <<http://www.ufpr.br>> - acesso em 01 de novembro de 2007.

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – disponível em: <<http://www.ea.ufrgs.br>> - site da biblioteca e base de dados – acesso em 18 de outubro de 2007.

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro – disponível em: <<http://www.ufrj.br>> - acesso em 19 de outubro de 2007.

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina – disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/tese.asp>> - acesso em 15 de outubro de 2007.

USP – Universidade de São Paulo – disponível em: <<http://www.teses.usp.br>> - acesso em outubro de 2007.

USUNIER, Jean-Claude; EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard. **Introduction à la Recherche en Gestion**. Paris: Economica, 1993.

VALDÉS, Jesús. **Marketing Estratégico e Estratégia Competitiva de Empresas Turísticas: Um Estudo de Caso na Cadeia Hoteleira Sol Meliá**. Tese de Doutorado (Doutorado em Administração - Universidade de São Paulo), São Paulo, 2003.

VERMEIR, Iris; KENHOVE, Patrick Van; HENDRICKX, Hendrik. The influence of need for closure on consumer's choice behaviour. **Journal of Economic Psychology**. Volume 23, p.703-727, 2002.

VERSCHOORE FILHO, Jorge Renato de Souza. Metade sul: uma análise das políticas públicas para o desenvolvimento regional no Rio Grande do Sul. 2000. **Dissertação (Mestrado)** - Mestrado em Administração Pública, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

VILAS BOAS, Luiz Henrique de Barros; SETTE, Mozar José de; SOUZA, Ricardo de. Perspectivas da Antropologia no Estudo do Comportamento do Consumidor: Contribuições para o Desenvolvimento da Teoria e Pesquisa em Marketing. **Revista Eletrônica de Administração – READ**. Edição 50, Volume 12, nº 2, mar-Abr/2006.

VOSS, Glenn B.; PARASURAMAN, A.; GREWAL, Dhruv. The Roles of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges. **Journal of Marketing**. Volume 62, nº 4, p.46-61, october, 1998.

YOUNG, Robert B.; JAVALGI, Rajshekhar G. International marketing research: A global project management perspective. **Business Horizons**. Volume 50, p.113-122, 2007.

WHITFORD, Josh; POTTER, Cruz. Regional economies, open networks and the spatial fragmentation of production. **Socio-Economic Review**. Volume 5, p.497-526, 2007.

WIRTZ, Jochen; BATESON, John E. G. Consumer Satisfaction with Services: Integrating the Environment Perspective in Services Marketing into the Traditional Disconfirmation Paradigm. **Journal of Business Research**. Volume 44, p.55-66, 1999.

WIRTZ, Jochen; MATTILA, Anna S.; TAN, Rachel L. The moderating role of target-arousal on the impact of affect on satisfaction – An examination in the context of service experiences. **Journal of Retailing**. Volume 76, nº3, p.347-365, 2000.

WIRTZ, Jochen. An examination of the presence, magnitude and impact of halo on consumer satisfaction measures. **Journal of Retailing and Consumer Services**. Volume 7, p.89-99, 2000.

WIRTZ, Jochen; MATTILA, Anna S. Congruency of scent and music as a driver of in-store evaluations and behavior. **Journal of Retailing**. Volume 77, p.273-289, 2001.

WRIGHT, Len Tiu. Intercontinental comparisons in marketing strategy. **International Marketing Review**. Volume 18, nº 3, p.344-354, 2001.

ZAPATA, Tania. Desenvolvimento Econômico Local: Desafios, Limites e Possibilidades. **Desenvolvimento Local: trajetórias e desafios**. Pernambuco, Recife: Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano (IADH), 2005.

ZEITHAML, Vararie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. The Behavioral Consequences of Service Quality. **Journal of Marketing**, volume 60, nº 2, p.31-46, April, 1996.

ZENOR, Michael J.; BRONNENBERG, Bart J.; McALISTER, Leigh. The impact of marketing policy on promotional price elasticities and baseline sales. **Journal of Retailing and Costumer Services**. Volume 5, nº 1, p.25-32, 1998.

ZIKMUND, William. **Princípios da Pesquisa de Marketing**. 2º edição norte-americana, editora Thomson, São Paulo, 2006.

ZINELDIN, Mosad; PHILIPSON, Sarah. Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of the 4P's. **Journal of Consumer Marketing**. Volume 24, nº 4, p.229-241, 2007.

## APÊNDICE A

### Instrumento de Pesquisa

Nº
----

#### QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTAR OS GESTORES DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE FABRICAÇÃO DE CALÇADOS DO VALE DO RIO TIJUCAS (SC) E DO VALE DO RIO PARANHANA (RS)

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_. Hora: \_\_\_\_:\_\_\_\_h. Local: \_\_\_\_\_

*Esta pesquisa compõe o último pré-requisito para o término do Curso de Doutorado em Engenharia de Produção de Jorge Alberto Velloso Saldanha na Universidade Federal de Santa Catarina e sob a orientação do Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho... Os dados obtidos nesta pesquisa serão tratados com sigilo. O objetivo é obter informações importantes e que irão contribuir para a elaboração de um Modelo de Gestão de Estratégias Cooperadas de Marketing proposto na Tese de Doutorado... Esta pesquisa é científica e financiada pelo Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico (CNPq). Sabemos que o seu tempo é precioso, e desde já, agradecemos a sua colaboração... Muito obrigado!!!*

#### A) Questões introdutórias.

**1)** Qual(is) o(s) principal(is) objetivo(s) da empresa atualmente? **(pode marcar mais de uma alternativa)**

**1.1)** (    ) Aumento do faturamento pelo aumento no volume de vendas (*participação em feiras, realização de promoções, expansão da equipe de vendas, etc.*).

**1.2)** (    ) Aumento da capacidade de produção, pois a empresa está recusando pedidos.

**1.3)** (    ) Redução dos custos de produção pela aquisição de novos equipamentos.

**1.4)** (    ) Redução dos custos de produção pelo treinamento de seus colaboradores.

**1.5)** (    ) Fortificação da marca perante o mercado.

Outro(s) objetivo(s) atual(is). Qual (is)? R: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2)** Todo o processo de fabricação dos calçados ocorre dentro da própria empresa (*desde a chegada da matéria prima até o produto embalado*) ou parte dos processos de produção é terceirizado? Qual o percentual do processo de produção que é terceirizado?

R: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3)** A demanda pela produção de calçados varia (*muito*) durante os meses do ano ou se mantém praticamente constante? Sendo variável, que estratégias a empresa utiliza para amenizar este efeito? **(se a resposta for o item 3.1, passe para a questão 5 – assinalar somente uma alternativa).**

**3.1)** ( ) O volume da demanda é constante.

**3.2)** ( ) Há pouca variação na demanda, podendo essa variação ser desconsiderada.

**3.3)** ( ) O volume da demanda varia muito durante o ano.

**4)** Qual(is) estratégia(s) a empresa utiliza para amenizar este efeito de variação de demanda (*sazonalidade*), em termos de volume de produção, número de funcionários, estoques, etc.?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5)** Toda a Receita Operacional Bruta (ROB) da empresa provém somente da fabricação de calçados (*mercado interno ou externo*)?

**5.1)** ( ) Sim, somente da fabricação de calçados.

**5.2)** ( ) Não, há outra(s) fonte(s) de receita? Qual(is)? R: \_\_\_\_\_

**6)** A empresa atua no mercado externo, ou seja, exporta seus produtos para outros países? **(se a resposta for o item 6.1, passe para a parte seção C do questionário)**

**6.1)** ( ) Não.

**6.2)** ( ) Sim. Qual o percentual de produção anual da empresa que é destinado ao mercado externo? R: \_\_\_\_\_ %.

## **B) Questões relacionadas às estratégias de marketing internacional**

**1)** Qual(is) o(s) principal(is) motivo(s) que leva(m) a empresa a manter as suas exportações? **(pode assinalar mais de uma alternativa)**

**1.1)** ( ) Saturação do mercado interno.

**1.2)** ( ) Manter clientes no mercado internacional.

**1.3)** ( ) Obter lucros em períodos de baixa demanda do mercado interno.

**1.4)** ( ) Surgimento de oportunidades nos mercados internacionais.

**1.5)** ( ) Fortificar a marca perante o mercado.

Outra(s) razão(ões)? Qual (is)? R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2)** Na sua (Sr. ou Sra.) opinião, está valendo à pena a empresa atuar no mercado externo devido a baixa cotação do dólar e ao custo Brasil (*problemas de logística, elevada carga tributária na mão de obra, burocracia, falta de estrutura portuária, etc*)?

**2.1)** ( ) Sim, está valendo a pena.

**2.2)** ( ) Não está valendo a pena. Por que não? R: \_\_\_\_\_

3) Em relação à frequência de exportação:

3.1) (    ) a empresa exporta continuamente e sem interrupções.

3.2) (    ) a empresa exporta descontinuamente, ou seja, há interrupções.

4) A empresa realiza atividades de exportação há quanto tempo? R: \_\_\_\_\_.

Qual o percentual de tempo que a empresa operou no mercado externo desde que foi fundada?

4.1) (    ) a empresa exporta de 81% a 100% do seu tempo de fundação.

4.2) (    ) a empresa exporta de 61% a 80% do seu tempo de fundação.

4.3) (    ) a empresa exporta de 41% a 60% do seu tempo de fundação.

4.4) (    ) a empresa exporta de 21% a 40% do seu tempo de fundação.

4.5) (    ) a empresa exporta de 0% a 20% do seu tempo de fundação.

5) Para qual(is) país(es) a empresa mais exportou no último ano?

<i><b>País</b></i>	<i><b>Nº de pares por ano</b></i>	<i><b>% do total de produção exportado</b></i>
01.		
02.		
03.		
04.		
05.		
06.		
07.		
08.		
09.		
10.		

6) A empresa elabora plano de marketing internacional (*PLMI*) como ferramenta de implantação e controle de suas estratégias de marketing no mercado internacional?

6.1) (    ) Não elabora plano de marketing internacional.

6.2) (    ) Sim, elabora plano de marketing internacional.

7) A empresa utiliza pesquisa de marketing internacional com seus clientes, como ferramenta para obter informações facilitando assim a elaboração do plano de marketing internacional?

7.1) (    ) Sim, utiliza pesquisa de marketing internacional.

7.2) (    ) Não utiliza pesquisa de marketing internacional. Porque não? R: \_\_\_\_\_

8) Em relação à elaboração das estratégias de marketing internacional utilizadas pela empresa: **(assinalar somente uma alternativa)**

8.1) ( ) As estratégias de marketing são elaboradas sob medida para cada país, pois se leva em conta fortemente o fator cultural do local para onde o produto está sendo exportado.

8.2) ( ) As estratégias de marketing são desenvolvidas em base regional, ou seja, desenvolvidas para um agrupamento de países com culturas semelhantes.

8.3) ( ) A empresa adota uma estratégia global, ou seja, desconsidera as diferenças culturais dos locais para onde o produto está sendo exportado.

9) Qual(is) o(s) canal(is) de distribuição utilizado(s) pela empresa no mercado internacional? **(pode assinalar mais de uma alternativa)**

9.1) ( ) Agente exportador do fabricante<sup>88</sup>

9.2) ( ) Atacadista exportador<sup>89</sup>

9.3) ( ) Distribuidor estrangeiro<sup>90</sup>

9.4) ( ) Varejista importador<sup>91</sup>

9.5) ( ) Representante do fabricante<sup>92</sup>

Outro(s) canal(is) de distribuição? Qual (is)? R: \_\_\_\_\_

10) Você (Sr. ou Sra.), acha viável que as MPME's do APL criem uma empresa (*ou algum departamento ligado ao sindicato patronal do APL*) que possa gerir as atividades de exportação e de marketing internacional de forma cooperada (*com o principal objetivo de reduzir os custos destas atividades*) ou estas atividades devem ser realizadas de forma individual pelas MPME's do APL? **(se a resposta for o item 10.2, passe para a seção C do questionário)**

10.1) ( ) Sim, é viável.

10.2) ( ) Não é viável. Porque não? R: \_\_\_\_\_

11) Você (Sr. ou Sra.) como proprietário ou gestor da empresa, se fosse convidado para realizar atividades relacionadas à exportação e ao marketing internacional de forma cooperada, você (Sr. ou Sra.) participaria?

11.1) ( ) Sim, em participaria.

11.2) ( ) Não, eu não participaria. Porque não? R: \_\_\_\_\_

### C) Quanto às decisões estratégicas de marketing utilizadas pela empresa.

1) A empresa utiliza site?

1.1 ( ) Sim utiliza site.

1.2 ( ) Não utiliza site. Qual(is) o(s) motivo(s) de não utilizar site? R: \_\_\_\_\_

<sup>88</sup> Conforme Cateora e Graham (2001), *agente exportador do fabricante* é um agente intermediário individual ou firma que atua como agente intermediário no fornecimento de serviços de venda para os fabricantes. Opera estritamente na base de comissão e faz o negócio no seu próprio nome.

<sup>89</sup> De acordo com Cateora e Graham (2001), o *atacadista exportador* lida geralmente com mercadorias não adquirindo a posse física dos produtos, apesar de ser responsável por organizar o seu transporte.

<sup>90</sup> O *distribuidor estrangeiro* é o comerciante intermediário que geralmente possui direitos exclusivos de venda em um país específico, e trabalha em cooperação com o fabricante (CATEORA & GRAHAM, 2001).

<sup>91</sup> Cateora e Graham (2001) definem como *varejista importador* o agente que compra mercadorias diretamente dos fabricantes e as vende para os varejistas.

<sup>92</sup> Para Cateora e Graham (2001), o *representante do fabricante* é o agente intermediário que se responsabiliza pelos produtos de um fabricante de um país ou de vários países. É amplamente utilizado na distribuição de bens industriais no exterior e pode ser uma excelente opção para fabricantes de bens de consumo.

2) A empresa utiliza plano de marketing como ferramenta de implantação e controle de suas estratégias de marketing?

2.1) ( ) Não utiliza plano de marketing. Por que não? R: \_\_\_\_\_

2.2) ( ) Sim, utiliza plano de marketing.

R: \_\_\_\_\_

3) A empresa utiliza pesquisa de marketing com seus clientes para obter informações sobre os seus produtos?

3.1) ( ) Sim, a empresa utiliza pesquisa de marketing?

3.2) ( ) Não, a empresa não utiliza pesquisa de marketing. Por que não? R: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4) Em relação às estratégias de adaptação do produto: **(assinale somente uma alternativa)**

4.1) ( ) A empresa utiliza extensão direta, ou seja, lança o produto nos mercados sem qualquer alteração.

4.2) ( ) A empresa adapta o produto para satisfazer as necessidades de cada mercado local.

4.3) ( ) A empresa cria um novo produto para satisfazer as necessidades de cada mercado local.

Há outra(s) estratégia(s) de adaptação de produto? Qual(s)? R: \_\_\_\_\_

5) Em relação às estratégias de promoção dos produtos: **(assinale somente uma alternativa)**

5.1) ( ) As promoções utilizadas pela empresa são as mesmas em todos os mercados locais.

5.2) ( ) As estratégias gerais de promoção utilizadas pela empresa são adaptadas para cada mercado local.

5.3) ( ) Cria-se uma nova estratégia de promoção para satisfazer a cada mercado local.

5.4) ( ) A empresa não realiza promoções

Há outra(s) estratégia(s) de promoção de produtos. Qual(s)? R: \_\_\_\_\_

6) Qual(is) o(s) canal(is) de comunicação é (são) utilizado(s) pela empresa no mercado interno? **(pode assinalar mais de uma alternativa)**

6.1 ( ) Feiras.

6.2 ( ) Correio.

6.3 ( ) Visitas de representantes.

6.4 ( ) Internet.

6.5 ( ) viagens dos executivos aos pontos de venda.

6.6 ( ) Telefone.

Há outro(s) canal(ais) de comunicação que são utilizados. Qual(is) é (são)? R: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7) Em relação às estratégias de formação de preço dos produtos: **(pode assinalar mais de uma alternativa - utilize o verso, se necessário)**

- 7.1) (    ) A empresa trabalha com preço fixo para todos os mercados.  
7.2) (    ) O preço varia em função do local onde estão sendo comercializados os produtos.  
7.3) (    ) O preço é determinado pelos custos de produção.  
7.4) (    ) O preço é definido baseando-se na concorrência.

Há outra(s) estratégia(s) de preço dos produtos? Qual(is) é(são)? R: \_\_\_\_\_

8) Qual a estratégia que a empresa adota quando um concorrente direto reduz o preço de seus produtos? (**assinalar somente uma alternativa**)

- 8.1) ( ) reduz o preço, mas mantém a qualidade dos produtos.  
8.2) ( ) reduz o preço e a qualidade dos produtos.  
8.3) ( ) mantém o preço e a qualidade dos produtos.  
8.4) ( ) lança uma nova linha de produtos para fazer frente aos preços mais baixos.

Há outra(s) estratégia(s) que a empresa adota? Qual(is)? R: \_\_\_\_\_

**9) Qual(is) o(s) canal(is) de venda(s) é(são) utilizado(s) pela empresa no mercado interno? (pode assinalar mais de uma alternativa)**

- 9.1 ( ) Feiras. 9.2 ( ) Correio  
9.3 ( ) Visitas de representantes. 9.4 ( ) Telefone  
9.5 ( ) Viagens dos executivos aos pontos de venda. 9.6 ( ) Internet.

Há outro(s) canal(ais) utilizado(s) pela empresa. Qual(is)? R: \_\_\_\_\_

**10) A sua (Sr. ou Sra.) empresa tem tido a oportunidade de participar de que tipo de feiras?**  
**(pode assinalar mais de uma alternativa)**

- 10.1) (    ) Feiras locais ou regionais.  
10.2) (    ) Feiras nacionais e internacionais no Brasil.  
10.3) (    ) Feiras internacionais (somente no exterior).  
10.4) (    ) Não tem participado de feiras. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**11) A participação da empresa nas feiras tem trazido bons resultados nas vendas?**

**12) Você (Sr. ou Sra.) já ouviu falar do APL de calçados de Birigüi-SP? (se a resposta for o item 12.2, encerre esta parte da entrevista)**

- 12.1)** (    ) Sim, já ouvi falar. **12.2)** (    ) Não, eu nunca ouvi falar.

- 12.2) (    )** Não, eu nunca ouvi falar.



**13)** Você (Sr. ou Sra.) já ouviu falar das estratégias de cooperação – *Cooperar para Competir* – que estão sendo implantadas por parte dos micro, pequenos e médios empresários do APL de calçados de Birigüi/SP em parceria com o sindicato das empresas do APL (SINBI) e com o SEBRAE?

**13.1)** ( ) Sim, já ouvi falar.

**13.2)** ( ) Não, eu nunca ouvi falar.

### **APL de fabricação de calçados de Birigüi - Um caso que está dando certo!!**

No dia 26 de junho de 2008, durante o 1º Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais, sob o tema “O Arranjo Produtivo Local como Instrumento de Desenvolvimento”, o Sr. Samir Nakad, executivo do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi (SINBI) realizou uma palestra onde relatou<sup>93</sup> os bons resultados e a importância das estratégias de cooperação realizadas pelas empresas de calçados do APL.

*“Cooperar para competir, eu acho que vale a pena eu parar um pouquinho aqui. Porque cooperar para competir gente? Porque depois de tanto bater cabeça separado, nós entendemos que não vale à pena a gente lutar um contra o outro, que a nossa briga, no nosso caso que são calçados, é na vitrine do comerciante. Até chegar na vitrine nos somos parceiros. Nós não temos que discutir até chegar lá. Nos temos é que lutar para fazer o melhor produto, o mais belo, o mais comercial, para que ele seja vendido ali. Mas isto não quer dizer que nos temos que brigar com o nosso parceiro, nós temos que se unir. Tem tanta coisa boa para se fazer junto, aliás, só tem coisa boa para se fazer junto. A gente o tempo todo, unido. Neste curso “Cooperar para Competir”, nós recebemos dois mestres que vieram da Fundação Getúlio Vargas e eles formam nos ajudando a entender isso. Então hoje está uma maravilha, hoje a gente está montando coisas para quê, não é que as pessoas sejam sócias em negócios não, mas desfrutem daquilo que juntos a gente pode obter de resultados. Fazendo junto, e entendendo que a gente tem que cooperar para competir. Dessa forma a gente tem mais resultados.*

**Fonte:** Palestra de Sr. Samir Nakad - 1º Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais – São Bento do Sul – SC.

### **RESULTADOS ATINGIDOS NO PRIMEIRO ANO!!**

**- A produção por metro quadrado aumentou de 1,1 pares por dia para 1,44 pares por dia, e com isso nós conseguimos aumentar a produção por metragem das nossas fábricas, quer dizer que as nossas fábricas, elas ficaram melhor dispostas, os seus equipamentos, os seus colaboradores, e com isso a gente conseguiu reduzir o espaço ocioso que a gente tinha na empresa.”**

<sup>93</sup> Este trecho foi transcrito exatamente como relatado pelo Sr. Samir Nakad em sua palestra durante o 1º Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais – São Bento do Sul/SC. O pesquisador participou do evento como ouvinte e teve a oportunidade de gravá-lo integralmente. Esta observação é válida para todos dos trechos referentes à palestra do Sr. Samir Nakad.

- **Índice de 90% da aplicabilidade dos conceitos.** Foi muito interessante, porque quem ministrou pra gente, treinamento, quem pegou na nossa mão para nos ajudar a fazer, ajudou muito bem, e a gente está aplicando efetivamente os conceitos.

- **Redução no custo de produção de 5%.**

- **Aumento de produtividade de 28% para 40,49%.** Ainda falta muito para o ideal, mas a gente tava muito ruim, e caminhamos um pouquinho para melhor.

- **92% dos empresários estão satisfeitos!!**

Tomando-se como base o depoimento descrito acima (*em que estratégias de cooperação entre MPME's vêm trazendo resultados práticos*) expresse a sua opinião em relação às perguntas feitas a seguir:

**D) Determinação da viabilidade das estratégias de marketing serem, ou não, realizadas de forma cooperada pelas MPME's do APL.**

**Estratégia 1: Cooperação em compras de matéria-prima básica (comum).**

**1.1)** Você (Sr. ou Sra.), acha viável que as MPME's do APL realizem suas compras de matéria-prima de forma cooperada ou participem de uma central de compras (*para obter preços mais baixos*) com as outras MPME's do APL? (*se a resposta for o item 1.1.2, passe para a questão 2.1*).

**1.1.1)** (    ) Sim, é viável.

**1.1.2)** (    ) Não é viável. Porque não? R: \_\_\_\_\_

---

**1.2)** Você (Sr. ou Sra.) como gestor da empresa, se fosse convidado à participar de uma central de compras ou a realizar compras de matéria-prima de forma cooperada com as outras MPME's do APL, você (Sr. ou Sra.) participaria?

**1.2.1)** (    ) Sim, em participaria de compras cooperadas de matéria-prima básica.

**1.2.2)** (    ) Não, eu não participaria de compras cooperadas de matéria-prima básica. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**1.3)** Em sua opinião (Sr. ou Sra.), sendo viável as compras cooperadas de matéria-prima básica de forma cooperada pelas MPME's do APL, como este processo poderia ser administrado? De que forma?

**1.3.1)** (    ) Por uma empresa criada pela união dos empresários.

**1.3.2)** (    ) Por um departamento ou setor que poderia ser criado pelo sindicato patronal do APL.

## **Estratégia 2: Compra conjunta de máquinas e equipamentos.**

**2.1)** Você (*Sr. ou Sra.*), acha viável que as MPME's do APL realizem suas compras de máquinas e equipamentos de forma cooperada ou participem de uma central de compras de máquinas e equipamentos (*para obter preços mais baixos*) com as outras MPME's do APL? **(se a resposta for o item 2.1.2, passe para a questão 3.1)**

**2.1.1)** (    ) Sim, é viável.

**2.1.2)** (    ) Não é viável. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**2.2)** Você (*Sr. ou Sra.*) como gestor da empresa, se fosse convidado para participar de uma central de compras de máquinas e equipamentos ou participar de compra cooperada (*conjunta*) de máquinas e equipamentos com as outras MPME's do APL, você (*Sr. ou Sra.*) participaria?

**2.2.1)** (    ) Sim, em participaria.

**2.2.2)** (    ) Não, eu não participaria. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**2.3)** Em sua opinião (*Sr. ou Sra.*), sendo viável a compras de máquinas e equipamentos de forma cooperada pelas MPME's do APL, como este processo poderia ser administrado? De que forma?

**2.3.1)** (    ) Por uma empresa criada pela união dos empresários.

**2.3.2)** (    ) Por um departamento ou setor que poderia ser criado pelo sindicato patronal do APL.

## **Estratégia 3: Cooperação em gestão (administração) de vendas.**

**3.1)** Você (*Sr. ou Sra.*), acha que é viável que as MPME's atuem com uma "força de vendas" de forma cooperada, com objetivo de administrarem as vendas em conjunto e conseqüentemente obterem custos mais baixos? **(se a resposta for o item 3.1.2, passe para a questão 4.1)**

**3.1.1)** (    ) Sim, é possível cooperar na atividade de gestão de vendas.

**3.1.2)** (    ) Não é possível que as MPME's cooperem na "força de vendas".

Porque não? \_\_\_\_\_

**3.2)** Se a sua (*Sr. ou Sra.*) empresa fosse convidada a fazer parte de uma "força de vendas" integrada (*cooperada*) com as outras MPME's do APL, você (*Sr. ou Sra.*) seria favorável a participação (de sua empresa) nesta estratégia de cooperação?

**3.2.1)** (    ) Sim, sou favorável.

**3.2.2)** (    ) Não sou favorável. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**3.3)** Em sua opinião (*Sr. ou Sra.*), sendo viável a gestão (administração) de vendas de forma cooperada pelas MPME's do APL, como este processo poderia ser administrado? De que forma?

**3.3.1)** (    ) Por uma empresa criada pela união dos empresários.

**3.3.2)** (    ) Por um departamento ou setor que poderia ser criado pelo sindicato patronal do APL.

#### **Estratégia 4: Gestão cooperada de comunicação (propaganda).**

**4.1)** Você (*Sr. ou Sra.*), acha viável que as MPME's do APL se juntem (cooperem) e façam um contrato de parceria com uma agência de comunicação, realizando assim a atividade de comunicação de marketing de forma cooperada (*ou seja, fazendo pacotes com uma determinada agência*), com o objetivo de baixar os custos de propaganda? **(se a resposta for o item 4.1.2, vá para a questão 5.1)**

**4.1.1)** (    ) Sim, é viável.

**4.1.2)** (    ) Não é viável. Porque não? \_\_\_\_\_

**4.2)** Você (*Sr. ou Sra.*) como gestor da empresa, se fosse convidado para que sua empresa fizesse a comunicação de marketing de forma cooperada com outras MPME's do APL, você (*Sr. ou Sra.*) aceitaria participar?

**4.2.1)** (    ) Sim, em participaria.

**4.2.2)** (    ) Não, eu não participaria. Porque não? \_\_\_\_\_

**4.3)** Em sua opinião (*Sr. ou Sra.*), sendo viável a gestão de comunicação (propaganda) de forma cooperada pelas MPME's do APL, como este processo poderia ser administrado? De que forma?

**4.3.1)** (    ) Por uma empresa criada pela união dos empresários.

**4.3.2)** (    ) Por um departamento ou setor que poderia ser criado pelo sindicato patronal do APL.

#### **Estratégia 5: Gestão cooperada de transporte de insumos e produto acabado.**

**5.1)** Como ocorre o transporte de insumos (*até a empresa*) e de produto acabado (*até o varejo*) na sua (*Sr. ou Sra.*) empresa? A empresa possui veículos de transporte ou esta atividade fica a cargo dos clientes e dos fornecedores?

R: \_\_\_\_\_

**5.2)** Em sua opinião, (*Sr. ou Sra.*) é viável que o transporte de insumos e de produto acabado possa ser realizado de forma cooperada, ou seja, as empresas se unirem para obter maior volume de insumos e de produtos acabados e assim ganharem escala e adquirirem poder de negociação perante uma transportadora? É viável de se realizar esta estratégia? **(se a resposta for o item 5.2.2, pule para o item 6.1)**

**5.2.1)** (    ) Sim, a atividade de transporte pode ser realizada de forma cooperada.

**5.2.2)** (    ) Não é possível cooperar nesta atividade de transporte de insumos e produto acabado.

Porque não? R: \_\_\_\_\_

**5.3)** Em sua opinião (Sr. ou Sra.), sendo viável o transporte de insumos e produto acabado de forma cooperada pelas MPME's do APL, como este processo poderia ser administrado? De que forma?

**5.3.1)** (    ) Por uma empresa criada pela união dos empresários.

**5.3.2)** (    ) Por um departamento ou setor que poderia ser criado pelo sindicato patronal do APL.

**- Utilizando estes relatos como exemplo responda as questões na seqüência:**

A ACATIVIS (Associação Catarinense de Produtores de Vinhos Finos de Altitude) lançará um selo e uma marca coletiva onde o objetivo é atestar a qualidade dos produtos de 35 empreendimentos associados de São Joaquim/SC, Caçador/SC e Campos Novos/SC. Os vinhos que forem aprovados em todos os testes serão certificados.

Segundo o presidente da ACATIVIS, Maurício Grando, a meta principal é “*dar a certeza ao consumidor de que os produtos possuem qualidade*”. Conforme Fernando Protas, coordenador do processo de regulamentação dos vinhos, “*o produto certificado com a marca coletiva terá o diferencial do alto posicionamento de qualidade*”.

**Fonte:** Jornal Diário Catarinense de 26 de junho de 2008.

*“Com isto nós criamos a nossa etiqueta de campanha que é “Birigüi, a capital brasileira do calçado Infantil”. A idéia é que a gente possa mostrar para os consumidores que o calçado fabricado em Birigüi é bom, e quem usa esse selo, esse selo, o sindicato vai entregar o uso dele para as empresas que forem certificadas, e vai fazer todo um trabalho em cima desta certificação para que quem compre o calçado saiba que foi feito em Birigüi e que o calçado feito em Birigüi é bom.”*

*Nosso objetivo maior, “sinônimo de calçado infantil pro mundo”, é isso que nós perseguimos. Na hora que o cara pensa em calçado infantil, ele não pensa em calçado infantil, ele pensa em Birigüi. Nós lutamos para que a gente possa conseguir isso, nós sabemos que o alvo está longe, e acertar não é tão fácil, mas nós vamos perseguir isso aí com toda a vontade para poder alcançar.*

**Fonte:** Palestra de Sr. Samir Nakad - 1º Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais – São Bento do Sul – SC.

**Estratégia 6: Criação de um selo de qualidade e conforto.**

**6.1)** Você (Sr. ou Sra.), acha que (como está sendo feito com os vinhos finos de altitude produzido na serra catarinense e no APL de Birigüi) é viável criar um selo que certifique o alto padrão de qualidade e conforto dos calçados produzidos nas MPME's do APL? **(se a resposta for o item 6.1.2, passe para a questão 7.1)**

**6.1.1)** (    ) Sim, é possível criar um selo de qualidade e conforto para os calçados do APL.

**6.1.2)** (    ) Não é possível a criação de um selo de qualidade e conforto para os calçados do

APL. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**6.2)** Você (*Sr. ou Sra.*) como gestor da empresa, se for convidado para que seus produtos realizem os testes para obter o selo de qualidade e conforto, você (*Sr. ou Sra.*) permitiria esta certificação, abrindo as portas de sua empresa para tal?

**6.2.1)** ( ) Sim, sou favorável a que meus produtos obtenham um selo de qualidade e conforto.

**6.2.2)** ( ) Não, pois eu acho desnecessário obter um selo de qualidade e conforto para os produtos de minha empresa.

Porque não? R: \_\_\_\_\_

**6.3)** Em sua opinião (*Sr. ou Sra.*), sendo viável a criação de um selo de qualidade e conforto de forma cooperada pelas MPME's do APL, como este processo poderia ser administrado? De que forma?

**6.3.1)** ( ) Por uma empresa criada pela união dos empresários.

**6.3.2)** ( ) Por um departamento ou setor que poderia ser criado pelo sindicato patronal do APL.

#### **Estratégia 7: Criação de uma marca coletiva para os calçados do APL (VRT ou VRP).**

**7.1)** Você (*Sr. ou Sra.*), acha viável criar uma marca coletiva que represente os produtos das MPME's deste APL (*como está sendo feito em Birigüi/SP no APL de calçados e na região serrana de SC, com os vinhos finos*), pois assim os custos que são muito elevados, poderiam ser rateados entre as MPME's do APL? **(se a resposta for o item 7.1.2, passe para a questão 8.1)**

**7.1.1)** ( ) Sim, eu acho viável a criação de uma marca coletiva.

**7.1.2)** ( ) Não é possível criar uma marca coletiva. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**7.2)** Você (*Sr. ou Sra.*) como gestor da empresa, se for convidado para que seus produtos participem de uma marca coletiva do APL, você (*Sr. ou Sra.*) aceitaria participar?

**7.2.1)** ( ) Sim, eu aceito participar de uma marca coletiva.

**7.2.2)** ( ) Meus produtos nunca irão participar de uma marca coletiva. Porque não?

R: \_\_\_\_\_

**7.3)** Em sua opinião (*Sr. ou Sra.*), sendo viável a cooperação para a criação de uma marca coletiva para os calçados do APL, como este processo poderia ser administrado?

**7.3.1)** ( ) Por uma empresa criada pela união dos empresários.

**7.3.2)** ( ) Por um departamento ou setor que poderia ser criado pelo sindicato patronal do APL.

**- Utilizando este relato como base, responda as questões na sequência:**

*“Em relação à capacitação tecnológica a prefeitura doou um terreno para a união onde será implantada uma Escola Técnica Federal, onde já está tudo preparado para começar a construção e o SENAI que está investindo em nosso pólo mais de R\$14 milhões de reais entre prédios e equipamentos para poder fazer uma escola modelo na área de calçados. Já chegaram R\$5,5 milhões em equipamentos e agora vamos começar a obra. Tudo isso é para que o pólo seja competitivo e que as pessoas respirem calçados, essa é a nossa idéia!!*

*Na questão da educação trouxemos a UNITOLED, onde foram criados cursos de MBA em gestão de negócios do setor calçadista e uma capacitação em gestão empresarial do setor calçadista, nós já fizemos duas turmas dessas de MBA e essa de capacitação nós precisamos criar porque muitos colaboradores nas nossas empresas não tinham curso superior para poder fazer o MBA, então a gente precisava de alguma forma levar conhecimento para eles também em um bom nível, então foi criado esse curso de capacitação que nós estamos já na terceira turma já se formando e cada turma, um ano e oito meses, um ano e nove meses mais ou menos.*

*Então agora nos estamos fazendo um “banco de empregos”. Todos nós do APL montamos este “banco de empregos” com treinamento, para que o pessoal que necessita de gente nos procure para que a gente indique como fazer para que os nossos colaboradores sejam treinados, então, nos estamos a caminho, vamos dizer, de montar uma universidade corporativa, a coisa caminhando do jeito de está, e isso foi descoberto como? Fazendo junto, e entendendo que a gente tem que cooperar para competir. Dessa forma a gente tem mais resultados. Isso motivou o pessoal, voltar para a sala de aula, estudar e melhorar, o que tem contribuído para o nosso pólo.*

*A nossa turma começou com 34, estamos terminando com 28 empresários e a nova turma foi aberta para 20 empresas e já temos 17 ou 18 confirmados. Então, num grupo de 179 empresas, não é muita empresa, mas hoje, se agente conseguir esta turma, a gente já tem praticamente um terço da cidade de Birigüi treinada, pronta para competir.*

*Isso vale dizer que o nosso sindicato abriu mão da receita das micro e pequenas empresas, nós abrimos mão de 40% daquilo que a gente recebia deles e das grandes empresas 20% para que eles investissem nessa educação dos seus colaboradores. A empresa vinha pagar o sindicato, ela trazia o recibo de pagamento dos colaboradores, a micro e pequena, até 40% valia em recibo de pagamento do MBA e do curso de capacitação e a grande até 20%.*

**Fonte:** Palestra de Sr. Samir Nakad - 1º Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais – São Bento do Sul – SC.

**Estratégia 8: Criação de um curso do tipo cooperar para competir.**

**8.1)** Você (Sr. ou Sra.) acha viável que o sindicato patronal crie um curso do tipo cooperar para competir como está sendo realizado em Birigüi/SP? **(se a resposta for o item 8.1.2, responda a questão e vá para a questão 9.1)**

**8.1.1)** (    ) Sim, acho viável.

**8.1.2)** (    ) Não acho viável. Porque não? R: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8.2)** Você (Sr. ou Sra.) ou seus colaboradores já participaram de cursos de capacitação referente às atividades de administração de empresas (*gestão de marketing, recursos humanos, gestão empresarial, gestão financeira, etc.*) que fossem direcionados às necessidades das MPME's de fabricação de calçados? **(assinalar somente uma alternativa)**

**8.2.1)** ( ☐ ) Sim, meus colaboradores já participaram.

**8.2.2)** ( ☐ ) Meus colaboradores nunca participaram porque estes cursos nunca foram oferecidos na região do APL.

**8.2.3)** ( ☐ ) Não. Porque não? Qual(is) outro(s) motivo(s)? R: \_\_\_\_\_

**8.3)** Você (Sr. ou Sra.) como gestor da empresa, se fosse convidado para participar de um curso do tipo *cooperar para competir*, organizado pelo sindicato patronal como está acontecendo em Birigüi/SP, você (Sr. ou Sra.) participaria?

**8.3.1)** ( ☐ ) Sim, certamente eu participaria.

**8.3.2)** ( ☐ ) Não, eu não participaria. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**8.4)** A política da empresa onde você (Sr. ou Sra.) trabalha é de incentivar seus gestores e colaboradores a se capacitarem e se atualizarem constantemente? **(assinalar somente uma alternativa)**

**8.4.1)** ( ☐ ) Sim, a empresa incentiva seus gestores e colaboradores, mas sem ajuda financeira.

**8.4.2)** ( ☐ ) Sim, a empresa incentiva seus gestores e colaboradores com parte do pagamento do curso.

**8.4.3)** ( ☐ ) Sim, a empresa incentiva seus gestores e colaboradores fornecendo o curso gratuitamente.

**8.4.4)** ( ☐ ) Não, a empresa não incentiva que seus gestores e colaboradores participem de qualquer tipo de curso de qualificação.

Porque não? R: \_\_\_\_\_

**8.5)** Você (Sr. ou Sra.) acredita que os gestores do sindicato patronal (*SINCASJB ou SICTC*) seriam favoráveis a oferecer desconto na mensalidade das MPME's, desde que este desconto seja investido em curso de capacitação para os proprietários, gestores e colaboradores das MPME's do APL como está sendo realizado no APL de Birigüi/SP?

**8.5.1)** ( ☐ ) Sim, seriam favoráveis apoiando a estratégia.

**8.5.2)** ( ☐ ) Não seriam favoráveis. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**- Utilizando este relato como base, responda as questões na sequência:**

*"Consultoria de marketing, nós fizemos, marketing e vendas também, está caminhando muito bem, nós também fizemos um treinamento, estamos fazendo ainda, não terminou, de consultoria na área de design, aí nós conseguimos um parceiro estratégico que eu gostaria até de falar para o Pólo, o Pólo aqui deve conhecer já, é o Instituto Europeu de Design, o IED, ele trabalha muito com móveis também, tudo, esse Instituto tem sede em Milão, e tem em alguns países do mundo e inclusive aqui no Brasil. E nós estamos desenvolvendo esta parceria com eles e tem sido muito boa, o nosso produto tem mudado a cara e a clientela tem percebido isso, assim, de cara, a olhos nus, eles estão vendo os*



*nossos produtos e estão gostando muito daquilo que tem acrescentado que tem crescido os nossos produtos, um sapatinho nosso não tem mais um a cara do outro, ele está tendo diferença, a gente começa já a ver diferença nos produtos.”*

**Fonte:** Palestra de Sr. Samir Nakad - 1º Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais – São Bento do Sul – SC.

### **Estratégia 9: Parceria em tecnologia de *design*.**

**9.1)** Como a sua empresa (Sr. ou Sra.) obtêm a tecnologia de *design*?

R: \_\_\_\_\_

**9.2)** Você (Sr. ou Sra.) já ouviu falar no Instituto Europeu de *Design* (IED)?

**9.2.1)** ( ) Sim, já ouvi falar.

**9.2.2)** ( ) Não, nunca ouvi falar.

**9.3)** Em Birigüi/SP, as MPME's, através do Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuário de Birigüi (SINBI), fizeram um convênio com o IED e estão revolucionando o *design* de seus produtos. Na sua (Sr. ou Sra.) opinião seria viável que o sindicato patronal (SINCASJB ou SICTC) realize um convênio com o IED ou com alguma outra instituição internacional em tecnologia de *design* com o objetivo de contribuir com o *design* dos calçados do APL? **(se a resposta for o item 9.3.2, passe para a questão 10.1)**

**9.3.1)** ( ) Sim, é viável.

**9.3.2)** ( ) Não é viável. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**9.4)** O senhor é favorável a realização deste convênio? **(se a resposta for o item 9.4.2, passe para a questão 10.1)**

**9.4.1)** ( ) Sim, sou favorável.

**9.4.2)** ( ) Não sou favorável. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**9.5)** Se a sua empresa fosse convidada para participar de um convênio com o IED ou com alguma outra instituição especializada em *design*, de forma cooperada, com o objetivo de melhorar a tecnologia em *design* de sua empresa e de baixar os custos em relação a esta estratégia, você (Sr. ou Sra.) participaria?

**9.5.1)** ( ) Sim, em participaria.

**9.5.2)** ( ) Não, eu não participaria. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**- Utilizando este relato como base, responda as questões na seqüência:**

O APL de São Bento do Sul criou um programa de Turismo Industrial, onde pequenos grupos de pessoas visitam indústrias de fabricação de móveis (*onde assistem a filmes e aprendem como funciona a fabricação de móveis*), além de visitarem outros pontos turísticos da região.

**Fonte:** Texto baseado em informações contidas no folder do APL de São Bento do Sul – distribuído no dia 26 de junho de 2008, no 1º Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais, sob o tema “O Arranjo Produtivo Local como Instrumento de Desenvolvimento”.

### **Estratégia 10: Criação de roteiro turístico industrial no VRT e no VRP.**

**10.1)** A sua (Sr. ou Sra.) empresa faz parte de algum roteiro de turismo industrial? **(se a resposta for o item 10.1.1, pule para a questão 11.1)**

**10.1.1)** ( ) Sim.

**10.1.2)** ( ) Não.

**10.2)** Na sua (Sr. ou Sra.) opinião, seria viável elaborar um roteiro turístico industrial que abrangesse visitação dos consumidores finais às MPME's do APL e a outros pontos turísticos (*como o santuário de Madre Paulina no caso do VRT e o Templo Budista no caso do VRP*), com o objetivo, inclusive, de divulgação e venda dos produtos da empresa a preço de custo? **(se a resposta for o item 10.2.2, pule para a questão 11.1)**

**10.2.1)** ( ) Sim, é viável.

**10.2.2)** ( ) Não é viável. Por que não? R: \_\_\_\_\_

**10.3)** Você (Sr. ou Sra.), como gestor, seria favorável que a sua empresa participasse de um roteiro turístico industrial (*tendo que permitir a visitação pública de pequenos grupos de pessoas em suas instalações*)?

**10.3.1)** ( ) Sim, seria favorável que a minha empresa participasse da estratégia.

**10.3.2)** ( ) Não seria favorável que a minha empresa participasse da estratégia.

Por que não? R: \_\_\_\_\_

**10.4)** Em sua opinião (Sr. ou Sra.), sendo viável a criação de um roteiro turístico industrial pelas MPME's do APL, como este processo poderia ser administrado? De que forma?

**10.4.1)** ( ) Por uma empresa criada pela união dos empresários.

**10.4.2)** ( ) Por um departamento ou setor que poderia ser criado pelo sindicato patronal do APL.

**- Utilizando este relato como base, responda as questões na sequência:**

*“Nós também criamos uma cooperativa de crédito, e dentro do nosso sindicato nós temos hoje uma cooperativa de crédito ajudando as nossas empresas, principalmente as micro e pequenas a ter uma condição melhor do preço do crédito que elas tomem e oportunidade de crédito.”*

**Fonte:** Palestra de Sr. Samir Nakad - 1º Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais – São Bento do Sul – SC.

### **Estratégia 11: Criação de uma cooperativa de crédito pelo sindicato patronal.**

**11.1)** A sua (Sr. ou Sra.) empresa tem necessitado recorrer a empréstimos financeiros para equilibrar seu fluxo de caixa, mesmo que em raras oportunidades?

**11.1.1)** ( ) Sim, algumas vezes durante o ano.

**11.1.2)** ( ) Sim, mas somente em raras situações.

**11.1.3)** ( ) Não, porque a empresa sempre teve reservas financeiras e nunca precisou de crédito.

**11.2)** Você (Sr. ou Sra.) acha que existe viabilidade para se criar uma cooperativa de crédito por intermédio do sindicato patronal do APL (SINCASJB ou SICTC), ou simplesmente pela união das MPME's do APL, com o objetivo de as próprias MPME's do APL terem acesso a um crédito com juros mais baixos?

**11.2.1)** ( ) Sim, é viável.

**11.2.2)** ( ) Não é viável. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**11.3)** Se você (Sr. ou Sra.) como gestor da empresa, fosse convidado para participar da cooperativa de crédito, participaria?

**11.3.1)** ( ) Sim, em participaria.

**11.3.2)** ( ) Não, eu não participaria. Porque não? \_\_\_\_\_

**- Utilizando este relato como base, responda as questões na sequência:**

*“Como braço social do sindicato nós temos o instituto pró-criança. Qual a idéia nossa? É que criança, o lugar dela é na escola brincando e dentro das nossas fábricas não pode haver crianças não. Tem crianças nas nossas fábricas visitando os pais no dia dos pais e no dia das mães, fazendo algum tipo de relacionamento assim, mas lugar de criança é aprendendo na escola, é brincando na idade certa, porque? Porque existe muita exploração de mão de obra infantil principalmente nestas indústrias como a nossa, calçadista, que uma pessoa na nossa indústria, para se ter uma idéia, ela mal e mal produz três vezes o valor do salário dela em faturamento, então, se a pessoa ganha R\$500,00, ela, mal consegue produzir R\$ 1500,00 de faturamento. A nossa indústria é muito artesanal e é uma barbaridade o que a gente usa de mão de obra e por causa disso, existe uma facilitação muitas vezes, em colocar a criança para ajudar a mãe a fazer, para poder, de alguma forma conseguir reduzir esses custos e ao mesmo tempo essas famílias ganharem mais, mas nós entendemos que isso não é correto, então nós temos o Instituto Pró-criança desde 1999 e todo mundo que trabalha sem mão de obra infantil, e graças a Deus, todos aqueles que são associados ao pró-criança trabalham desta forma recebem um selo também, desta característica de preocupação social.”*

**Fonte:** Palestra do Sr. Samir Nakad - 1º Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais – São Bento do Sul – SC.

**Estratégia 12: Criação de um instituto de ações sociais pelo sindicato patronal.**

**12.1)** O APL onde se encontra a sua (Sr. ou Sra.) empresa possui um instituto de ações sociais? **(se a resposta for o item 12.1.1, pule para a questão 13.1)**

**12.1.1)** ( ) Sim, possui um instituto de ações sociais.

**12.1.2)** ( ) Não possui instituto de ações sociais no APL.

**12.2)** Você (Sr. ou Sra.) acha viável a criação de um instituto com o objetivo de implantar ações sociais que favoreçam aos colaboradores do APL e a seus familiares *(como está sendo feito em Birigüi/SP)*, sendo que as empresas associadas a este instituto obtêm um selo de ações sociais que certifica que o calçado foi fabricado sem a utilização de mão de obra infantil? **(se a resposta for o item 12.2.2, pule para a questão 13)**

**12.2.1)** ( ) É viável na minha opinião.

**12.2.2)** ( ) Não é viável na minha opinião. Porque não? \_\_\_\_\_

**12.3)** Você (Sr. ou Sra.) é a favor da criação deste instituto de ações sociais? Você (Sr. ou Sra.) investiria recursos financeiros no instituto de ações sociais? (**assinalar somente uma alternativa**)

**12.3.1)** (    ) Eu sou favorável e investiria recursos financeiros.

**12.3.2)** (    ) Eu sou favorável, mas não investiria recursos financeiros.

**12.3.3)** (    ) Eu não sou favorável, pois não vejo necessidade de ações sociais.

**12.3.4)** (    ) Eu não sou favorável. Qual (is) outro(s) motivo(s) de não ser favorável?

R: \_\_\_\_\_

**13)** Na sua opinião (Sr. ou Sra.), quais são os fatores que dificultam as MPME's do APL de atuarem de forma cooperada em relação às estratégias já citadas neste questionário?

R: \_\_\_\_\_

**14)** Além das estratégias de marketing descritas anteriormente, na sua (Sr. ou Sra.) opinião há mais alguma(s) além desta(s) que poderia(m) ser realizada(s) de forma cooperada pelas MPME's do APL?

R: \_\_\_\_\_

**E) Mensuração do grau médio das dimensões confiança, cooperação e concorrência entre as empresas que compõe os APL's do estudo na opinião dos gestores das empresas.**

**1.1)** Em sua opinião (Sr. ou Sra.) e numa escala contínua de zero a dez (*sendo zero o valor mínimo e dez o valor máximo*), qual seria o valor do grau de confiança entre as empresas do APL? (**marque o valor sobre a reta**)

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

**1.2)** Em sua opinião (Sr. ou Sra.) e numa escala contínua de zero a dez (*sendo zero o valor mínimo e dez o valor máximo*), qual seria o valor do grau de concorrência entre as empresas do APL? (**marque o valor sobre a reta**)

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

**1.3)** Em sua opinião (Sr. ou Sra.) e numa escala contínua de zero a dez (*sendo zero o valor mínimo e dez o valor máximo*), qual seria o valor do grau de cooperação entre as empresas do APL? (**marque o valor sobre a reta**)

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10



## APÊNDICE B

### Instrumento de Pesquisa

Nº
----

#### **QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTAR OS EXECUTIVOS DA GOVERNANÇA DOS *CLUSTERS* DE FABRICAÇÃO DE CALÇADOS DO VALE DO RIO TIJUCAS (SC) E DO VALE DO RIO PARANHANA (RS)**

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_. Hora: \_\_\_\_:\_\_\_\_h. Local: \_\_\_\_\_

*Esta pesquisa compõe o último pré-requisito para o término do Curso de Doutorado em Engenharia de Produção de Jorge Alberto Velloso Saldanha na Universidade Federal de Santa Catarina e sob a orientação do Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho... Os dados obtidos na pesquisa serão tratados com sigilo. O objetivo é obter informações importantes e que irão contribuir para a elaboração de um Modelo de Gestão de Estratégias Cooperadas de Marketing proposto na Tese de Doutorado... Esta pesquisa é científica e financiada pelo Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico (CNPq). Sabemos que o seu tempo é precioso, e desde já agradecemos a sua colaboração... Muito obrigado!!!*

#### **A) Questões introdutórias.**

**1)** Quantas fábricas de calçados estão associadas ao sindicato (ou à ABICALÇADOS) atualmente?

R: \_\_\_\_\_

**2)** Como o sindicato patronal (ou à ABICALÇADOS) tem auxiliado as empresas no processo de exportação de produtos?

R: \_\_\_\_\_

**3)** Em sua opinião quais são as características do setor calçadista em relação à cooperação e concorrência?

R: \_\_\_\_\_

**4)** Como o sindicato patronal (ou a ABICALÇADOS) colabora com as empresas na realização em feiras nacionais ou internacionais?

R: \_\_\_\_\_

5) Como o sindicato patronal (ou a ABICALÇADOS) realiza o planejamento e pesquisa de marketing com seus associados?

R: \_\_\_\_\_

6) Você (Sr. ou Sra.) já ouviu falar do APL de calçados de Birigüi/SP? (se a resposta for o item 6.2, vá para a seção B do questionário)

6.1) ( ) Sim, já ouvi falar.

6.2) ( ) Não, eu nunca ouvi falar.

7) Você (Sr. ou Sra.) já ouviu falar no Programa *Cooperar para Competir* (de estratégias de cooperação) que está sendo implantado pelas micro, pequenas e médias empresas do APL de calçados de Birigüi/SP em parceria com o sindicato das empresas do APL e com o SEBRAE?

7.1) ( ) Sim, já ouvi falar.

7.2) ( ) Não, eu nunca ouvi falar.

- Utilizando este relato como base, responda as questões na sequência:

### **APL de fabricação de calçados de Birigüi - Um caso que está dando certo!!**

No dia 26 de junho de 2008, no 1º **Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais**, sob o tema “**O Arranjo Produtivo Local como Instrumento de Desenvolvimento**”, o Sr. Samir Nakad, executivo do Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigüi (SINBI) realizou uma palestra onde relatou<sup>95</sup> os bons resultados e a importância das estratégias de Cooperação realizadas pelas empresas de calçados do APL.

*“Cooperar para competir, eu acho que vale a pena eu para um pouquinho aqui. Porque cooperar para competir gente? Porque depois de tanto bater cabeça, separado nós entendemos que não vale à pena a gente lutar um contra o outro, que a nossa briga, no nosso caso que são calçados, é na vitrine do comerciante. Até chegar na vitrine nos somos parceiros. Nós não temos que discutir até chegar lá. Nos temos é que lutar para fazer o melhor produto, o mais belo, o mais comercial, para que ele seja vendido ali. Mas isto não quer dizer que nos temos que brigar com o nosso parceiro, nós temos que se unir. Tem tanta coisa boa para se fazer junto, aliás, só tem coisa boa para se fazer junto. A gente o tempo todo, unido.*

*Neste curso “Cooperar para Competir”, nós recebemos dois mestres que vieram da Fundação Getúlio Vargas e eles formam nos ajudando a entender isso. Então hoje está uma maravilha, hoje a gente está montando coisas para quê, não é que as pessoas sejam sócias em negócios não, mas desfrutem daquilo que juntos a gente pode obter de resultados. Fazendo junto, e entendendo que a gente tem que cooperar para competir. Dessa forma a gente tem mais resultados.*

**Fonte:** Palestra do Sr. Samir Nakad - 1º **Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais – São Bento do Sul – SC.**

<sup>95</sup> Este trecho foi transcrito exatamente como relatado pelo Sr. Samir Nakad em sua palestra durante o 1º Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais – São Bento do Sul/SC. O pesquisador participou do evento como ouvinte e teve a oportunidade de gravá-lo integralmente. Esta observação é válida para todos dos trechos referentes à palestra do Sr. Samir Nakad.

## **RESULTADOS ATINGIDOS NO PRIMEIRO ANO!!**

**- Redução no custo de produção de 5%.**

**- Aumento de produtividade de 28% para 40,49%.** Ainda falta muito para o ideal, mas a gente tava muito ruim, e caminhamos um pouquinho para melhor.

**- Índice de 90% da aplicabilidade dos conceitos.** Foi muito interessante, porque quem ministrou pra gente, treinamento, quem pegou na nossa mão para nos ajudar a fazer, ajudou muito bem, que a gente está aplicando efetivamente os conceitos.

**- 92% dos empresários estão satisfeitos!!**

**- A produção por metro quadrado aumentou de 1,1 pares por dia para 1,44 pares por dia,** e com isso nós conseguimos aumentar a produção por metragem das nossas fábricas, quer dizer que as nossas fábricas, elas ficaram melhor dispostas, os seus equipamentos, os seus colaboradores, e com isso a gente conseguiu reduzir o espaço ocioso que a gente tinha na empresas.”

Tomando-se como base o depoimento descrito acima *(em que estratégias de cooperação entre as micro e pequenas empresas vêm trazendo resultados práticos)* expresse a sua opinião em relação às perguntas feitas a seguir:

### **B) Determinação de quais as estratégias de marketing que podem ser realizadas de forma cooperada pelas MPME's do APL.**

#### **Estratégia 1: Cooperação em compras de matéria-prima básica (comum).**

**1.1) Você (Sr. ou Sra.), acha viável que as MPME's do APL realizem suas compras de matéria-prima de forma cooperada (para obter preços mais baixos) com as outras MPME's do APL? (se a resposta for o item 1.1.2, passe para a questão 2.1)**

**1.1.1) (    )** Sim, é viável.

**1.1.2) (    )** Não é viável. Porque não? R: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**1.2) Em sua opinião, é viável criar uma empresa ou algum departamento (ou setor) interno ao sindicato patronal que realize a gestão cooperada de compras de matéria-prima básica das MPME's do APL?**

**1.2.1) (    )** Sim, é viável criar uma empresa para gerir a compra cooperada de matéria-prima do APL.

**1.2.2) (    )** Sim, é viável que um departamento (ou setor) interno ao sindicato patronal que realize esta função para as MPME's do APL.

**1.2.3) (    )** Não é viável. Porque não? R: \_\_\_\_\_



**1.3)** Você (*Sr. ou Sra.*) como gestor do sindicato patronal (*ou da ABICALÇADOS*), concorda que o mesmo possa assumir a função de gestão de compras de matéria-prima básica das MPME's do APL de forma cooperada, levando-se em conta que para tal, seriam realizadas contratações de pessoas e mudanças na estrutura física, se necessário?

**1.3.1)** (    ) Sim, eu concordo.

**1.3.2)** (    ) Não concordo. Qual(is) o(s) motivo(s) de não concordar? R: \_\_\_\_\_

---

## **Estratégia 2: Compra conjunta de máquinas e equipamentos.**

**2.1)** Você (*Sr. ou Sra.*), acha viável que as MPME's do APL realizem suas compras de máquinas e equipamentos de forma cooperada (*para obter preços mais baixos*) com as outras MPME's do APL? **(se a resposta for o item 2.1.2, passe para a questão 3.1)**

**2.1.1)** (    ) Sim, é viável.

**2.1.2)** (    ) Não é viável. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**2)** Em sua opinião, é viável criar uma empresa ou algum departamento (ou setor) interno ao sindicato patronal que realize a gestão de compras de máquinas e equipamentos das MPME's do APL de forma cooperada?

**2.2.1)** (    ) Sim, é viável criar uma empresa para gerir a compra de máquinas e equipamentos do APL.

**2.2.2)** (    ) Sim, é viável que um departamento (ou setor) interno ao sindicato patronal que realize esta função para as MPME's do APL.

**2.2.3)** (    ) Não é viável. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**2.3)** Você (*Sr. ou Sra.*) como gestor do sindicato patronal (*ou da ABICALÇADOS*) concorda que o mesmo possa assumir a função de gestão de compras de máquinas e equipamentos das MPME's do APL de forma cooperada, levando-se em conta que para tal, seriam realizadas contratações de pessoas e mudanças na estrutura física, se necessário?

**2.3.1)** (    ) Sim, eu concordo.

**2.3.2)** (    ) Não concordo. Qual(is) o(s) motivo(s) de não concordar? R: \_\_\_\_\_

## **Estratégia 3: Cooperação em gestão (administração) de vendas.**

**3.1)** Em sua opinião (*Sr. ou Sra.*), é viável que as MPME's atuem com uma "força de vendas" de forma cooperada, (*com objetivo de administrarem as vendas em conjunto e conseqüentemente obterem custos mais baixos*)? **(se a resposta for o item 3.1.2, passe para a questão 4.1)**

**3.1.1)** (    ) Sim, é viável a cooperação em força de vendas pelas MPME's do APL de forma cooperada.

**3.1.2)** (    ) Não é viável a cooperação da *força de vendas* pelas MPME's do APL.

Porque não? \_\_\_\_\_

---

**3.2)** Em sua opinião (*Sr. ou Sra.*), é viável criar um departamento (ou setor) interno ao sindicato patronal que realize a gestão cooperada da “força de vendas” das MPME’s do APL?

**3.2.1)** (    ) Sim, é viável criar uma empresa para gerir a “força de vendas” do APL.

**3.2.2)** (    ) Sim, é viável que um departamento (ou setor) interno ao sindicato patronal realize esta função para as MPME’s do APL.

**3.2.3)** (    ) Não é viável. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**3.3)** Você (*Sr. ou Sra.*) como gestor do sindicato patronal (*ou da ABICALÇADOS*) concorda que este(a) possa absorver a função de gestão cooperada da “força de vendas” das MPME’s do APL, levando-se em conta que para tal, seriam realizadas contratações de pessoas e mudanças físicas necessárias?

**3.3.1)** (    ) Sim, eu concordo que o sindicato patronal possa gerir a “força de vendas” do APL de forma cooperada.

**3.3.2)** (    ) Não concordo. Qual(is) o(s) motivo(s) de não concordar? R: \_\_\_\_\_

#### **Estratégia 4: Gestão cooperada de comunicação (propaganda).**

**4.1)** Você (*Sr. ou Sra.*), acha viável que as MPME’s do APL se juntem e façam um contrato de parceria com uma agência de comunicação, realizando assim a atividade de comunicação de marketing de forma cooperada (*ou seja, fazendo pacotes com uma determinada agência*), com o objetivo de baixar os custos de propaganda? **(se a resposta for o item 4.1.2, vá para a questão 5.1)**

**4.1.1)** (    ) Sim, é viável.

**4.1.2)** (    ) Não é viável. Porque não? \_\_\_\_\_

**4.2)** Em sua opinião (*Sr. ou Sra.*), é viável criar uma empresa ou algum departamento (ou setor) interno ao sindicato patronal que realize a gestão da comunicação das MPME’s do APL?

**4.2.1)** (    ) Sim, é viável criar uma empresa que faça a gestão da comunicação de forma cooperada das MPME’s do APL.

**4.2.2)** (    ) Sim, é viável criar um departamento (ou setor) interno ao sindicato patronal que realize a função de gerir a comunicação de forma cooperada das MPME’s do APL.

**4.2.3)** (    ) Não é viável. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**4.3)** Você (*Sr. ou Sra.*) como gestor do sindicato (*ou da ABICALÇADOS*), concorda que o mesmo possa absorver a função de gestão da comunicação de forma cooperada das MPME’s do APL?

**4.3.1)** (    ) Sim, eu concordo que o sindicato patronal possa gerir a gestão da comunicação das MPME’s do APL, de forma cooperada.

**4.3.2)** (    ) Não concordo. Qual(is) o(s) motivo(s) de não concordar? R: \_\_\_\_\_

### **Estratégia 5: Gestão cooperada de transporte de insumos e produto acabado.**

**5.1)** Em sua opinião, (Sr. ou Sra.) é viável que o transporte de insumos e de produto acabado seja realizado de forma cooperada pelas MPME's do APL (com a união das MPME's pode-se obter um aumento no volume dos insumos e dos produtos acabados, ganhando-se escala e assim podendo-se negociar preços mais baixos em relação ao transporte)? **(se a resposta for o item 5.1.2, pule para o item 6.1)**

**5.1.1)** ( ☐ ) Sim, é viável realizar a atividade de transporte de insumos e produto acabado de forma cooperada.

**5.1.2)** ( ☐ ) Não é viável realizar a atividade de transporte de insumos e produto acabado de forma cooperada.

Porque não? R: \_\_\_\_\_

**5.2)** Em sua opinião, é viável criar uma empresa ou algum departamento (ou setor) interno ao sindicato patronal que realize a gestão de transportes de insumos e produto acabado das MPME's do APL de forma cooperada?

**5.2.1)** ( ☐ ) Sim, é viável criar uma empresa que realize a gestão de transportes de insumos e produto acabado das MPME's do APL de forma cooperada.

**5.2.2)** ( ☐ ) Sim, é viável que um departamento (ou setor) interno ao sindicato patronal realize a gestão de transporte de insumos e produto acabado de forma cooperada para as MPME's do APL.

**5.2.3)** ( ☐ ) Não é viável. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**5.3)** Você (Sr. ou Sra.) como gestor do sindicato (ou da ABICALÇADOS), concorda que esta atividade de gestão de transportes de matéria prima e produto acabado poderia ser realizada por algum departamento (ou setor) do sindicato patronal?

**5.3.1)** ( ☐ ) Sim, eu concordo que algum departamento (ou setor) do sindicato patronal, pudesse realizar esta função de forma cooperada.

**5.3.2)** ( ☐ ) Não concordo. Qual(is) o(s) motivo(s) de não concordar? R: \_\_\_\_\_

### **- Utilizando este relato como base, responda as questões na seqüência:**

ACATIVIS (Associação Catarinense de Produtores de Vinhos Finos de Altitude) lançará um selo e uma marca coletiva onde o objetivo é atestar a qualidade dos produtos de 35 empreendimentos associados de São Joaquim/SC, Caçador/SC e Campos Novos/SC. Os vinhos que forem aprovados em todos os testes serão certificados.

Segundo o presidente da ACATIVIS, Maurício Grando, a meta principal é *“dar a certeza ao consumidor de que os produtos possuem qualidade”*. Conforme Fernando Protas, coordenador do processo de regulamentação dos vinhos, *“o produto certificado com a marca coletiva terá o diferencial do alto posicionamento de qualidade”*.

**Fonte:** Jornal Diário Catarinense de 26 de junho de 2008.

*“Com isto nós criamos a nossa etiqueta de campanha que é “Birigüi, a capital brasileira do calçado Infantil”. A idéia é que a gente possa mostrar para os consumidores que o calçado fabricado em Birigüi é bom e quem usa esse selo, esse selo, o sindicato vai entregar o uso dele para as empresas que forem certificadas, e vai fazer todo um trabalho em cima desta certificação para que quem compre o calçado saiba que foi feito em Birigüi e que o calçado feito em Birigüi é bom.”*

*Nosso objetivo maior, “sinônimo de calçado infantil pro mundo”, é isso que nós perseguimos. Na hora que o cara pensa em calçado infantil, ele não pensa em calçado infantil, ele pensa em Birigüi. Nós lutamos para que a gente possa conseguir isso, nós sabemos que o alvo está longe, e acertá-lo não é tão fácil, mas nós vamos perseguir isso aí com toda a vontade para poder alcançar.*

**Fonte:** Palestra do Sr. Samir Nakad - 1º Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais – São Bento do Sul – SC.

#### **Estratégia 6: Criação de um selo de qualidade e conforto.**

**6.1)** Você (Sr. ou Sra.), acha que (como está sendo feito com os vinhos finos de altitude produzido na serra catarinense e no APL de Birigüi/SP) é viável criar um selo que certifique o alto padrão de qualidade dos calçados produzidos nas MPME's do APL? **(se a resposta for o item 6.1.2, passe para a questão 7.1)**

**6.1.1)** ( ) Sim, é viável criar um selo de certificação para os calçados do APL.

**6.1.2)** ( ) Não é viável a criação de um selo de certificação para os calçados do APL.

Porque não? R: \_\_\_\_\_

**6.2)** Você (Sr. ou Sra.) seria favorável que o sindicato patronal do APL em parceria com outras instituições (INPI, IBTEC) criasse um selo de certificação de qualidade e conforto para os calçados das MPME's do APL?

**6.2.1)** ( ) Sim, seria favorável.

**6.2.2)** ( ) Não seria favorável. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**6.3)** Você (Sr. ou Sra.) como um dos gestores do sindicato (ou da ABICALÇADOS), acredita que seja viável atribuir a um departamento (ou setor) do sindicato patronal a elaboração de um selo de certificação de qualidade dos calçados do APL?

**6.3.1)** ( ) Sim, é viável e a certificação ficaria a cargo do sindicato.

**6.3.2)** ( ) Sim, é viável, mas a certificação teria que ser atribuída a uma empresa que fosse criada pela união dos empresários das MPME's do APL.

**6.3.3)** ( ) Não é viável. Porque não? R: \_\_\_\_\_

#### **Estratégia 7: Criação de uma marca coletiva para os calçados do APL (VRT ou VRP).**

**7.1)** Você (Sr. ou Sra.), acha viável criar uma marca coletiva que represente os calçados do APL (como está sendo feito em Birigüi/SP no APL de calçados e na região serrana de SC, com os vinhos finos), pois assim os custos que são muito elevados, poderiam ser rateados entre as MPME's do APL? **(se a resposta for o item 7.1.2, passe para a questão 8.1)**

**7.1.1)** ( ) Sim, eu acho viável a criação de uma marca coletiva para os calçados do APL.

**7.1.2)** ( ) Não é possível criar uma marca coletiva para os calçados do APL.

Porque não? R: \_\_\_\_\_

**7.2)** Você (Sr. ou Sra.) como executivo do sindicato patronal (ou da ABICALÇADOS) seria favorável à criação de uma marca coletiva para os produtos das MPME's ?

**7.2.1)** (    ) Sim, seria favorável.

**7.2.2)** (    ) Não seria favorável. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**7.3)** Na sua (Sr. ou Sra.) opinião como poderia ser realizada a gestão desta marca coletiva, ou seja, seria gerida por um departamento (ou setor) interno ao sindicato patronal ou ficaria a cargo de uma empresa criada pela união dos empresários das MPME's do APL?

**7.3.1)** (    ) A gestão da marca coletiva ficaria a cargo de um departamento (ou setor) do sindicato patronal.

**7.3.2)** (    ) A gestão da marca coletiva seria atribuída a uma empresa que fosse criada pelas MPME's do APL.

**- Utilizando este relato como base, responda as questões na sequência:**

*“Em relação à capacitação tecnológica, a prefeitura doou um terreno para a união onde será implantada uma Escola Técnica Federal, onde já está tudo preparado para começar a construção e o SENAI que está investindo em nosso pólo mais de R\$14 milhões de reais entre prédios e equipamentos para poder fazer uma escola modelo na área de calçados. Já chegaram R\$5,5 milhões em equipamentos e agora vamos começar a obra. Tudo isso é para que o pólo seja competitivo e que as pessoas respirem calçados, essa é a nossa idéia!!*

*Na questão da educação trouxemos a UNITOLEDO, onde foram criados cursos de MBA em gestão de negócios do setor calçadista e uma capacitação em gestão empresarial do setor calçadista, nós já fizemos duas turmas dessas de MBA e essa de capacitação nós precisamos criar porque muitos colaboradores nas nossas empresas não tinham curso superior para poder fazer o MBA, então a gente precisava de alguma forma levar conhecimento para eles também em um bom nível, então foi criado esse curso de capacitação que nós estamos já na terceira turma já se formando e cada turma, um ano e oito meses, um ano e nove meses mais ou menos.*

*Então agora nos estamos fazendo um “banco de empregos”. Todos nós do APL montamos este “banco de empregos” com treinamento, para que o pessoal que necessita de gente nos procure para que a gente indique como fazer para que os nossos colaboradores sejam treinados, então, nos estamos a caminho, vamos dizer, de montar uma universidade corporativa, a coisa caminhando do jeito de está, e isso foi descoberto como? Fazendo junto, e entendendo que a gente tem que cooperar para competir. Dessa forma a gente tem mais resultados. Isso motivou o pessoal, voltar para a sala de aula, estudar e melhorar, o que tem contribuído para o nosso pólo.*

*A nossa turma começou com 34, estamos terminando com 28 empresários e a nova turma, lançamos para 20 empresas e já temos 17 ou 18 confirmados. Então, num grupo de 179 empresas, não é muita empresa, mas hoje, se agente conseguir esta turma, a gente já tem praticamente um terço da cidade de Birigüi treinada, pronta para competir.*

*Isso vale dizer que o nosso sindicato abriu mão da receita das micro e pequenas empresas, nós abrimos mão de 40% daquilo que a gente recebia deles e das grandes empresas 20% para que eles investissem nessa educação dos seus colaboradores. A empresa vinha pagar o sindicato, ela trazia o recibo de pagamento dos colaboradores, a micro e pequena, até 40% valia em recibo de pagamento do MBA e do curso de capacitação e a grande até 20%.*

**Fonte:** Palestra do Sr. Samir Nakad - 1º Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais – São Bento do Sul – SC.

**Estratégia 8: Criação de um curso do tipo *cooperar para competir*.**

**8.1)** Você (Sr. ou Sra.) como executivo do sindicato patronal (ou da ABICALÇADOS) é favorável que os gestores e colaboradores da governança do APL façam cursos de capacitação periodicamente e cursos do tipo *cooperar para competir*? **(se a resposta for o item 8.1.2, passe para a questão 9.1)**

**8.1.1)** (    ) Sim, sou favorável.

**8.1.2)** (    ) Não sou favorável. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**8.2)** Os colaboradores do sindicato (ou da ABICALÇADOS) participam de cursos de capacitação referente às atividades de administração (*gestão de marketing, recursos humanos, gestão empresarial, gestão financeira, etc.*)? **(assinalar somente uma alternativa)**

**8.2.1)** (    ) Sim, participam.

**8.2.2)** (    ) Os colaboradores do sindicato (ou da ABICALÇADOS) não participaram porque estes cursos nunca foram oferecidos na região do APL.

**8.2.3)** (    ) Não. Porque não? Qual(is) outro(s) motivo(s)? R: \_\_\_\_\_

**8.3)** A política do sindicato patronal (ou ABICALÇADOS) onde você (Sr. ou Sra.) trabalha é de incentivar seus gestores e colaboradores a se capacitarem e se atualizarem constantemente? **(assinalar somente uma alternativa)**

**8.3.1)** (    ) Sim, o sindicato patronal (a ABICALÇADOS) incentiva seus gestores e colaboradores, mas sem ajuda financeira.

**8.3.2)** (    ) Sim, o sindicato patronal (a ABICALÇADOS) incentiva seus gestores e colaboradores com parte do pagamento do curso.

**8.3.3)** (    ) Sim, o sindicato patronal (a ABICALÇADOS) incentiva seus gestores e colaboradores fornecendo o curso de forma gratuita.

**8.3.4)** (    ) Não, o sindicato patronal (a ABICALÇADOS) não incentiva que seus gestores e colaboradores participem de qualquer tipo de curso de qualificação. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**8.4)** Você (Sr. ou Sra.) é favorável que o sindicato patronal (a ABICALÇADOS) possa estimular as MPME's do APL a capacitar seus colaboradores oferecendo desconto na mensalidade das MPME's do APL, desde que este desconto seja investido nestes cursos de capacitação, como está sendo feito no APL de Birigüi/SP?

**8.4.1)** (    ) Sim, sou favorável e apoio a estratégia.

**8.4.2)** (    ) Não sou favorável.

Porque não? R: \_\_\_\_\_

**- Utilizando este relato como base, responda as questões na sequência:**

*“Consultoria de marketing, nós fizemos, marketing e vendas também, está caminhando muito bem, nós também fizemos um treinamento, estamos fazendo ainda, não terminou, de consultoria na área de design, aí nós conseguimos um parceiro estratégico que eu gostaria até de falar para o Pólo, o Pólo aqui deve conhecer já, é o Instituto Europeu de Design, o IED, ele trabalha muito com móveis também, tudo, esse Instituto tem sede em Milão, e tem em alguns países do mundo e inclusive aqui no Brasil. E nós estamos desenvolvendo esta parceria com eles e tem sido muito boa, o nosso produto tem mudado a cara e a clientela tem percebido isso, assim, de cara, a olhos nus, eles estão vendo os nossos produtos e estão gostando muito daquilo que tem acrescentado que tem crescido os nossos produtos,*

*um sapatinho nosso não tem mais um a cara do outro, ele está tendo diferença, a gente começa já a ver diferença nos produtos.”*

**Fonte:** Palestra do Sr. Samir Nakad - 1º Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais – São Bento do Sul – SC.

### **Estratégia 9: Parceria em tecnologia de *design*.**

**9.1)** Você (*Sr. ou Sra.*) já ouviu falar no Instituto Europeu de *Design* (IED)?

**9.1.1)** ( ) Sim, já ouvi falar.

**9.1.2)** ( ) Não, nunca ouvi falar.

**9.2)** Em Birigüi/SP, as MPME's, através do Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuário de Birigüi (SINBI), fizeram um convênio com o IED e estão revolucionando o *design* de seus produtos. Na sua (*Sr. ou Sra.*) opinião seria viável realizar esta estratégia aqui no APL através do sindicato patronal? **(se a resposta for o item 9.2.2, passe para a questão 10.1)**

**9.2.1)** ( ) Sim, é viável.

**9.2.2)** ( ) Não é viável. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**- Utilizando este relato como base, responda as questões na sequência:**

“O APL de São Bento do Sul criou um programa de **Turismo Industrial**, onde pequenos grupos de pessoas visitam indústrias de fabricação de móveis (*onde assistem a filmes e aprendem como funciona a fabricação de móveis*), além de visitarem outros pontos turísticos da região.”

**Fonte:** Texto baseado em informações contidas no folder do APL de São Bento do Sul – distribuído no dia 26 de junho de 2008, no 1º Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais, sob o tema “O Arranjo Produtivo Local como Instrumento de Desenvolvimento”.

### **Estratégia 10: Criação de um roteiro turístico industrial no VRT e no VRP.**

**10.1)** Na sua (*Sr. ou Sra.*) opinião seria viável a criação de um roteiro turístico industrial que abrangesse a visita pelo consumidor final às MPME's do APL e a outros pontos turísticos (*como o santuário de Madre Paulina no caso do VRT e o Templo Budista no caso do VRP*), com o objetivo, inclusive, de divulgação e venda dos produtos da empresa a preço de custo? **(se a resposta for o item 10.1.2, pule para a questão 11.1)**

**10.1.1)** ( ) Sim, é viável.

**10.1.2)** ( ) Não é viável. Por que não? R: \_\_\_\_\_

**10.2)** Você (*Sr. ou Sra.*), como gestor do sindicato patronal (*da ABICALÇADOS*) acredita que esta instituição apóia a criação de roteiro de turismo Industrial no APL, divulgando assim os seus produtos?

**10.2.1)** ( ) Sim, o sindicato patronal apóia a estratégia.

**10.2.2)** ( ) O sindicato patronal não apóia a estratégia.

Por que não? R: \_\_\_\_\_

- Utilizando este relato como base, responda as questões na sequência:

*“Nós também criamos uma cooperativa de crédito, e dentro do nosso sindicato nós temos hoje uma cooperativa de crédito ajudando as nossas empresas, principalmente as micro e pequenas a ter uma condição melhor do preço do crédito que elas tomem e oportunidade de crédito.”*

**Fonte:** Palestra do Sr. Samir Nakad - 1º Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais – São Bento do Sul – SC.

#### **Estratégia 11: Criação de uma cooperativa de crédito pelo sindicato patronal.**

**11.1)** O sindicato patronal tem uma cooperativa de crédito que oferece recursos financeiros a juros baixos para as MPME's do APL? **(se a resposta for o item 11.1.1, pule para a questão 12.1)**

**11.1.1)** (    ) Sim.

**11.1.2)** (    ) Não.

**11.2)** Na sua (Sr. ou Sra.) opinião é viável a criação de uma cooperativa de crédito por intermédio do sindicato patronal do APL, ou simplesmente pela união das MPME's do APL, com o objetivo de estas terem acesso a um crédito com juros mais baixos?

**11.2.1)** (    ) Sim, é viável.

**11.2.2)** (    ) Não é viável. Porque não? R: \_\_\_\_\_

**11.3)** Você (Sr. ou Sra.), como executivo do sindicato patronal (da ABICALÇADOS), acredita que a instituição tem condições de criar uma cooperativa de crédito e administrá-la?

**11.3.1)** (    ) Sim, é possível o sindicato patronal criar e administrar uma cooperativa de crédito.

**11.3.2)** (    ) Não é possível o sindicato patronal criar e administrar uma cooperativa de crédito.

Porque não? R: \_\_\_\_\_

- Utilizando este relato como base, responda as questões na sequência:

*“Como braço social do sindicato nós temos o instituto pró-criança. Qual a idéia nossa? É que criança, o lugar dela é na escola brincando e dentro das nossas fábricas não se pode haver crianças não. Tem crianças nas nossas fábricas visitando os pais no dia dos pais e no dia das mães, fazendo algum tipo de relacionamento assim, mas lugar de criança é aprendendo na escola, é brincando na idade certa, porque? Porque existe muita exploração de mão de obra infantil principalmente nestas indústrias como a nossa, calçadista, que uma pessoa na nossa indústria, para se ter uma idéia, ela mal e mal produz três vezes o valor do salário dela em faturamento, então, se a pessoa ganha R\$ 500,00, ela, mal consegue produzir R\$ 1500,00 de faturamento. A nossa indústria é muito artesanal e é uma barbaridade o que a gente usa de mão de obra e por causa disso, existe uma facilitação muitas vezes, em colocar a criança para ajudar a mãe a fazer, para poder, de alguma forma conseguir reduzir esses custos e ao mesmo tempo essas famílias ganharem mais, mas nós entendemos que isso não é correto, então nós temos o Instituto Pró-criança desde 1999 e todo mundo que trabalha sem mão de obra infantil, e graças a Deus, todos aqueles que são*



*associados ao pró-criança trabalham desta forma recebem um selo também, desta característica de preocupação social.”*

**Fonte:** Palestra do Sr. Samir Nakad - 1º Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais – São Bento do Sul – SC.

## **Estratégia 12: Criação de um instituto de ações sociais pelo sindicato patronal**

**12.1)** O APL onde se encontra o sindicato patronal possui um instituto que esteja realizando ações sociais para os colaboradores e seus familiares das MPME's do APL? **(se a resposta for o item 12.1.1, pule para a questão 13).**

**12.1.1)** (    ) Sim, possui um instituto de ações sociais no APL.

**12.1.2)** (    ) Não há instituto de ações sociais no APL.

**12.2)** Como são realizadas as ações sociais no APL? Você (Sr. ou Sra.) é favorável à criação pelo sindicato patronal de um instituto com o objetivo de implementar ações sociais que favoreçam aos colaboradores do APL e a seus familiares *(como está sendo feito em Birigüi/SP)* sendo que as empresas associadas obtêm um selo social que certifique que seus calçados não são fabricados com mão de obra infantil? **(assinalar somente uma alternativa)**

**12.2.1)** (    ) Eu sou favorável a que o sindicato patronal crie um instituto para ações sociais.

**12.2.2)** (    ) Eu não sou favorável, pois não vejo necessidade de ações sociais.

**12.2.3)** (    ) Eu não sou favorável. Qual (is) outro(s) motivo(s) de não ser favorável?

R: \_\_\_\_\_

**13)** Em sua opinião (Sr. ou Sra.), quais são os motivos que dificultam a realização de estratégias de marketing de forma cooperada pelas MPME's do APL?

R: \_\_\_\_\_

**14)** Além das estratégias de marketing descritas anteriormente, na sua (Sr. ou Sra.) opinião há mais alguma(s) além desta(s) que poderia(m) ser realizada(s) de forma cooperada pelas MPME's do APL?

R: \_\_\_\_\_

## **C) Mensuração do grau médio das dimensões confiança, cooperação e concorrência entre as empresas que compõe os APL's do estudo na opinião dos executivos da governança.**

**1.1)** Em sua opinião (Sr. ou Sra.) e numa escala contínua de zero a dez *(sendo zero o valor mínimo e dez o valor máximo)*, qual seria o valor do grau de confiança entre as empresas que fazem parte do APL? **(marque o valor sobre a reta)**

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

**1.2)** Em sua opinião (*Sr. ou Sra.*) e numa escala contínua de zero a dez (*sendo zero o valor mínimo e dez o valor máximo*), qual seria o valor do grau de concorrência entre as empresas que fazem parte do APL? (**marque o valor sobre a reta**)

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

**1.3)** Em sua opinião (*Sr. ou Sra.*) e numa escala contínua de zero a dez (*sendo zero o valor mínimo e dez o valor máximo*), qual seria o valor do grau de cooperação entre as empresas que fazem parte diretamente do APL? (**marque o valor sobre a reta**)

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

#### **D) Dados do respondente.**

**1)** Nome: \_\_\_\_\_

**2)** Função: \_\_\_\_\_

**3)** Tempo que atua na função: \_\_\_\_\_ anos.      **4)** Tempo que atua no setor: \_\_\_\_\_ anos.

**5)** Por gentileza, informe a letra correspondente ao seu (*Sr. ou Sra.*) grau de instrução.

- (   ) **A** – ensino fundamental incompleto (*primeiro grau incompleto*);
- (   ) **B** – ensino fundamental completo (*primeiro grau completo*);
- (   ) **C** – ensino médio incompleto (*segundo grau incompleto*);
- (   ) **D** – ensino médio completo (*segundo grau completo*);
- (   ) **E** – superior incompleto;
- (   ) **F** – superior completo;
- (   ) **G** – pós-graduação.

**6)** Alguma sugestão? (**utilize o verso, se necessário**)

---



---



---



---

**Muito obrigado !!!**

## APÊNDICE C

### QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTAR O GESTOR DO PODER PÚBLICO DO MUNICÍPIO DE TRÊS COROAS (RS)

Data: 23/09/2008.

Hora: 14:00 h.

Local: Prefeitura Municipal

*Esta pesquisa compõe o último pré-requisito para o término do Curso de Doutorado em Engenharia de Produção de Jorge Alberto Velloso Saldanha na Universidade Federal de Santa Catarina e sob a orientação do Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho... Os dados obtidos na pesquisa serão tratados com sigilo. O objetivo é obter informações importantes e que irão contribuir para a elaboração de um Modelo de Gestão de Estratégias Cooperadas de Marketing proposto na Tese de Doutorado... Esta pesquisa é científica e financiada pelo Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico (CNPq). Sabemos que o seu tempo é precioso, e desde já agradecemos a sua colaboração... Muito obrigado!!!*

#### A) Questões introdutórias.

**1)** Excelentíssimo Senhor. É de conhecimento público que próximo a Três Coroas há os municípios de Gramado e Canela, e que estes são conhecidos nacionalmente, não somente pela sua beleza natural, mas também devido à realização de um intenso marketing regional (local), com investimento em rede hoteleira, nas belezas naturais da região (parques nacionais), na limpeza da cidade e também com a realização de eventos conhecidos nacionalmente (Festival de Cinema de Gramado e a Feiras de Calçados de Gramado), entre outros.

O município de Três Coroas possui grande potencial em relação à exploração de suas belezas naturais. Que estratégias de marketing regional (local) o Poder Público tem realizado no atual governo municipal para fomentar o turismo na região do município?

R: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2)** Durante a pesquisa observou-se que na região do município de Três Coroas só existem duas opções de hospedagem (duas pousadas). Na opinião de alguns empresários, há carência de uma outra opção de hospedagem que ofereça mais recursos em termos de conforto.

Já que o município há belezas naturais, na opinião do senhor seria possível fomentar e incentivar a expansão do setor turístico da região ampliando a rede hoteleira, divulgando a marca **“Três Coroas - a cidade verde”**? O que poderá ser feito em termos de estratégias de marketing regional na próxima gestão?

R: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3)** O Vale do Paranhana é formado por outros seis municípios, além de Três Coroas. Que estratégias de cooperação tem sido realizadas pelas prefeituras destes outros municípios com o objetivo de divulgarem nacionalmente o Vale do Paranhana?

R: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4)** Na opinião do senhor é possível fortalecer as estratégias de marketing de lugares (territorial) que já foram implantadas e criar novas estratégias de cooperação entre as prefeituras do Vale do Paranhana e que venham a contribuir com o desenvolvimento econômico da região?

R: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**- Utilizando estes relatos como base, responda as questões na sequência:**

A ACAVITIS (Associação Catarinense de Produtores de Vinhos Finos de Altitude) lançará um selo e uma marca coletiva onde o objetivo é atestar a qualidade dos produtos de 35 empreendimentos associados de São Joaquim/SC, Caçador/SC e Campos Novos/SC. Os vinhos que forem aprovados em todos os testes serão certificados.

Segundo o presidente da ACAVITIS, Maurício Grando, a meta principal é *“dar a certeza ao consumidor de que os produtos possuem qualidade”*. Conforme Fernando Protas, coordenador do processo de regulamentação dos vinhos, *“o produto certificado com a marca coletiva terá o diferencial do alto posicionamento de qualidade”*.

**Fonte:** Jornal Diário Catarinense de 26 de junho de 2008.

*“Com isto nós criamos a nossa etiqueta de campanha que é “Birigüi, a capital brasileira do calçado Infantil”. A idéia é que a gente possa mostrar para os consultores que o calçado fabricado em Birigüi é bom e quem usa esse selo, esse selo, o sindicato vai entregar o uso dele para as empresas que forem certificadas, e vai fazer todo um trabalho em cima desta certificação para que quem compre o calçado saiba que foi feito em Birigüi e que o calçado feito em Birigüi é bom”.*

*Nosso objetivo maior, “sinônimo de calçado infantil pro mundo”, é isso que nós perseguimos. Na hora que o cara pensa em calçado infantil, ele não pensa em calçado infantil, ele pensa em Birigüi. Nós lutamos para que a gente possa conseguir isso, nós sabemos que o alvo está longe, e acertá-lo não é tão fácil, mas nós vamos perseguir isso aí com toda a vontade para poder alcançar.*

**Fonte:** Palestra do Sr. Samir Nakad - 1º Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais – São Bento do Sul – SC.

**5)** Pelos relatos anteriores observa-se que algumas regiões do Brasil possuem marcas coletivas (como os famosos Móveis de Gramado) e selos de certificação de qualidade que são criados para fornecer mais garantias de qualidade ao consumidor final e também associar o produto à região onde é produzido. Estas estratégias ajudam a fomentar o turismo na região e conseqüentemente torná-la mais conhecida nacionalmente trazendo benefícios econômicos e sociais.

O Senhor acha que (*como está sendo feito com os vinhos finos de altitude produzidos na serra catarinense*) é possível criar um selo que certifique o alto padrão de qualidade dos calçados produzidos nas micro, pequenas e médias empresas do Vale do Paranhana?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6) Seria possível que as prefeituras da região se unissem para incentivar a certificação das empresas e promoverem o selo de certificação de qualidade nacionalmente?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7) Na opinião do Senhor, seria possível criar uma marca regional que fosse fortemente associada às belezas naturais da região, como por exemplo: **“Vale do Paranhana – o Vale mais ecológico do Brasil”**, e divulgar esta marca nacionalmente em conjunto com as outras prefeituras do Vale do Paranhana ou devido à divergências políticas estas ações conjuntas entre as prefeituras do Vale poderiam ser de difícil implementação?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8) Na opinião do Senhor, de que forma a Prefeitura de Três Coroas poderia contribuir para fortificação e divulgação desta marca no Brasil?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9) Em relação às Agências de Desenvolvimento Regional (ADR), sabe-se que foi criada a Visão – Agência de Desenvolvimento da Região das Hortênsias. O Sr. acha que seria interessante a criação de uma ADR para o Vale do Paranhana? É possível a criação de uma ADR?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10) Que estratégias a prefeitura tem realizado para promover os produtos da região, como os calçados, por exemplo?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11) Na opinião do Senhor é possível se criar um programa conjunto de ações cooperação entre as prefeituras do Vale do Paranhana com o objetivo de promover os produtos da região nacionalmente com o objetivo de gerar um maior crescimento das empresas do Vale, resultando assim em geração de emprego e renda?

R: \_\_\_\_\_

**12)** O setor de calçados é por natureza um setor de baixa remuneração salarial. Na pesquisa com os empresários, percebeu-se a grande preocupação quanto a se inflacionar a mão de obra local, ou seja, há um pacto entre o empresariado de os mesmos não oferecerem aos empregados de uma empresa concorrente, salários maiores, pois a remuneração é um fator de grande impacto no preço final do calçado. Também se observa que alguns empresários não são favoráveis a se fomentar o turismo na região e a se investir na criação de uma marca local. As evidências mostram que para a maioria dos empresários do setor, tudo tem que ficar como está.

O Senhor acha que a dificuldade de se criar ações conjuntas de desenvolvimento na região pode ser prejudicada pela resistência de alguns empresários ao desenvolvimento na região, porque investindo na expansão de outros setores (como turismo, por exemplo, onde a remuneração média é mais alta), pode-se iniciar um processo de deslocamento da (já escassa) mão-de-obra (especializada) calçadista para os outros setores (que pagam mais), inflacionando a mão-de-obra da região, aumentando os custos de produção e prejudicando o setor calçadista?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**13)** O Senhor gostaria de contribuir com alguma sugestão?

R: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Muito obrigado !!!**

## APÊNDICE D

### ROTEIRO DA ENTREVISTA EXPLORATÓRIA REALIZADA COM O EXECUTIVO DO SINCASJB DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS DE SÃO JOÃO BATISTA (SINCASJB)

Data: 12/12/2007.

Hora: 10:00 h.

Local: SINCASJB

*Esta pesquisa compõe o último pré-requisito para o término do Curso de Doutorado em Engenharia de Produção de Jorge Alberto Velloso Saldanha na Universidade Federal de Santa Catarina e sob a orientação do Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho... Os dados obtidos na pesquisa serão tratados com sigilo. O objetivo é obter informações importantes e que irão contribuir para a elaboração de um Modelo de Gestão de Estratégias Cooperadas de Marketing proposto na Tese de Doutorado... Esta pesquisa é científica e financiada pelo Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico (CNPq). Sabemos que o seu tempo é precioso, e desde já agradecemos a sua colaboração... Muito obrigado!!!*

1) O SINCASJB apóia este tipo de pesquisa acadêmica? Já tiveram estudantes aqui buscando informações?

R:

2) O Senhor acha que os gerentes das fábricas de calçados de SJB são acessíveis à pesquisa? (O local, dia e hora das entrevistas fica a critério dos entrevistados).

R:

3) O Senhor conhece todos os gerentes (ou proprietários – contatos técnicos das empresas) de SJB ou somente os das empresas que são associadas ao SINCASJB? Quantos o Senhor conhece?

R:

4) O APL aqui do Vale do Rio Tijucas realiza estratégias de marketing de forma cooperativa? O SINCASJB é responsável por administrar alguma destas estratégias?

R:

5) Todas as empresas do aglomerado exportam? Ou somente algumas?

R:

6) São as maiores empresas que exportam?

R:

7) Como é o nível de cooperação entre as empresas? Existe muita rivalidade?

R:

8) Na opinião do Senhor seria possível elaborar um estudo em que as empresas pudessem investir juntas em estratégias de marketing como: marca local, realização de eventos periódicos (promoções – visitas técnicas), pesquisa de marketing nos pontos de venda (as empresas possuem lojas também?), gestão de marketing para o aglomerado de empresas? Será que seria viável reunir os empresários e propor uma gestão unificada de marketing?

R:

9) O Senhor tem conhecimento de se as empresas têm setor de marketing?

R:

10) Como estão as exportações com o dólar baixo? As empresas agora estão viradas mais para o mercado interno?

R:

11) O SINCASJB nunca propôs estratégias cooperadas de MKT para o aglomerado?

R:

12) Os empresários estão satisfeitos com o volume de venda das empresas ou é possível que o aglomerado produza mais calçado?

R:

13) Em qual dos municípios seria melhor para realizar as entrevistas no Vale do Rio Tijucas? Em sua opinião, qual a melhor maneira de realizar a pesquisa de campo?

R:

14) Se eu entrevistasse somente as empresas associadas ao SINCASJB será que estas estariam representando bem o aglomerado, principalmente em relação às estratégias de marketing?

R:

15) Quais as estratégias de marketing que em sua opinião poderiam ser realizadas pelas fábricas de calçados? O Senhor poderia citar algumas?

R:

**Muito obrigado !!!**



## APÊNDICE E

### ROTEIRO DA ENTREVISTA EXPLORATÓRIA REALIZADA COM O EXECUTIVO DO SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (SICERGS)

Data: 10/03/2008.

Hora: 10:00 h.

Local: SICERGS

*Esta pesquisa compõe o último pré-requisito para o término do Curso de Doutorado em Engenharia de Produção de Jorge Alberto Velloso Saldanha na Universidade Federal de Santa Catarina e sob a orientação do Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho... Os dados obtidos na pesquisa serão tratados com sigilo. O objetivo é obter informações importantes e que irão contribuir para a elaboração de um Modelo de Gestão de Estratégias Cooperadas de Marketing proposto na Tese de Doutorado... Esta pesquisa é científica e financiada pelo Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico (CNPq). Sabemos que o seu tempo é precioso, e desde já agradecemos a sua colaboração... Muito obrigado!!!*

1) O SICERGS apóia este tipo de pesquisa acadêmica? Já tiveram estudantes aqui buscando informações?

R:

2) O Senhor acha que os gerentes das fábricas de calçados são acessíveis à pesquisa? (O local, dia e hora das entrevistas fica a critério dos entrevistados).

R:

3) O Senhor conhece os gerentes (ou proprietários – contatos técnicos das empresas) aqui da região ou somente os das empresas que são associadas ao SICERGS? Quantos o Senhor conhece?

R:

4) O APL do Vale do Rio dos Sinos realiza estratégias de marketing de forma cooperativa? O SICERGS é responsável por administrar alguma destas estratégias?

R:

5) Todas as empresas do aglomerado exportam? Ou somente algumas?

R:

6) São as maiores que exportam?

R:

7) Como é o nível de cooperação entre as empresas? Existe muita rivalidade?

R:

8) Na opinião do Senhor seria possível elaborar um estudo em que as empresas pudessem investir juntas em estratégias de marketing como: marca local, realização de eventos periódicos (promoções – visitas técnicas), pesquisa de marketing nos pontos de venda (as empresas possuem lojas também?), gestão de marketing para o aglomerado de empresas? Será que seria viável reunir os empresários e propor uma gestão unificada de marketing?

R:

9) O Senhor tem conhecimento se as empresas têm setor de marketing?

R:

10) Como estão as exportações com o dólar baixo? As empresas agora estão viradas mais para o mercado interno?

R:

11) O SICERGS nunca propôs estratégias cooperadas de MKT para o aglomerado?

R:

12) Os empresários estão satisfeitos com o volume das vendas das empresas ou é possível o aglomerado aumentar o volume de produção?

R:

13) Em qual dos municípios seria melhor para realizar as entrevistas no Vale do Rio dos Sinos? Em sua opinião, qual a melhor maneira de realizar a pesquisa de campo?

R:

14) Se eu entrevistasse somente as empresas associadas ao SICERGS será que estas estariam representando bem o aglomerado, principalmente em relação às estratégias de marketing?

R:

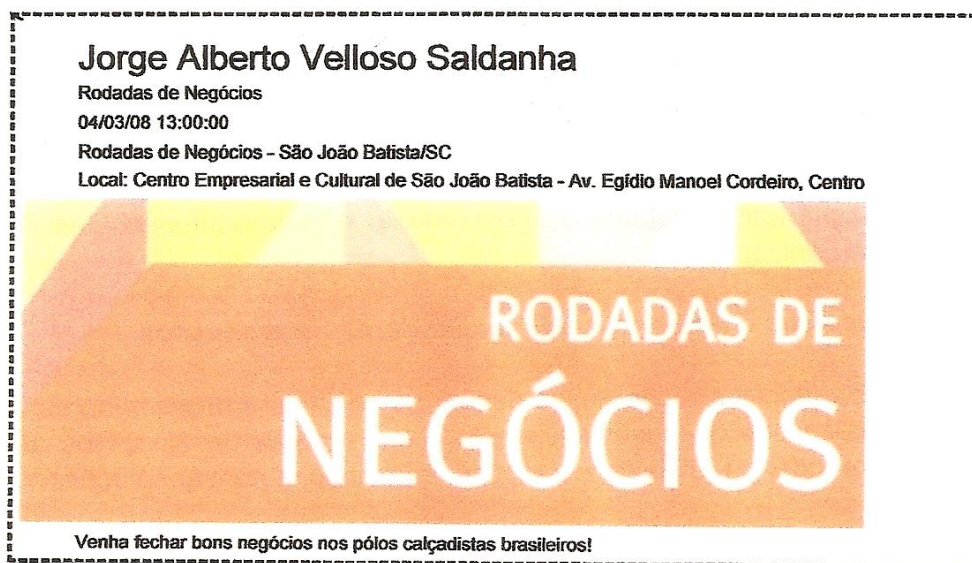
15) Quais as estratégias de marketing que em sua opinião poderiam ser realizadas pelas fábricas de calçados? O Senhor tem como citar algumas?

R:

**Muito obrigado !!!**

## ANEXO 01

Comprovante de participação no evento 1 - Rodada de negócios.



## ANEXO 02

Comprovante de participação no evento 2 - Fórum de inspirações para calçados e artefatos - verão/2009.



**ANEXO 03**

Comprovante de participação no evento 3 – Feira para lojista de calçados realizada de 28 a 30 de maio de 2008, em São João Batista/SC.





## ANEXO 04

Comprovante de participação no evento 4 – Seminário de *Design* e Tecnologia para Couro e Calçados.



## ANEXO 05

Comprovante de participação no evento 5 – Fórum de inspirações para calçados e artefatos – inverno/2009.

 	
<b>CERTIFICADO DE PARTICIPAÇÃO</b>	
Conferido a <u>Jorge Alberto Velloso Saldanha</u>	
Por sua participação no evento:	
<b>“FÓRUM DE INSPIRAÇÕES PARA CALÇADOS E ARTEFATOS - INVERNO 2009”,</b>	
Realizado em Três Coroas, no dia 2 de setembro de 2008,	
totalizando 04 horas.	
	
Luís Cláudio Amaral Presidente da ASSINTECAL	Novo Hamburgo, 20 de agosto de 2008  Ilse Maria Biazon Guimarães Superintendente da ASSINTECAL



Você é nosso convidado para participar do Fórum de Inspirações para Calçados e Artefatos. Profissionais que fazem a diferença no mercado estarão reunidos neste evento, apresentando as inspirações e os caminhos que vão influenciar a moda do Inverno 2009. Contamos com sua presença.






O SEBRAE RS, o Sindicato da Indústria de Calçados de Três Coroas, o Sindicato da Indústria de Calçados de Igrejinha, a Assintecal, o SENAI Nacional, o SEBRAE Nacional, em parceria com a ApexBrasil, convidam para a apresentação do Fórum de Inspirações para Calçados e Artefatos Inverno 2009.

Apresentação das Inspirações para o Inverno 2009, às 19h30.

**TRÊS COROAS - RS**  
**02.09 - 19h**

Local: Sociedade Recreativa 12 de janeiro - Rua 7 de setembro, 933/497 - Sander

Apresentação das Inspirações para o Inverno 2009 | Exposição de Calçados e Artefatos | Distribuição do Catálogo de Inspirações com cartela de cores | Showroom de 109 empresas | Exposição do Preview Verão 2010

Evento gratuito | Inscrições e Informações pelo site [www.assintecal.org.br](http://www.assintecal.org.br) ou [www.senai.br/design](http://www.senai.br/design)

**PATROCÍNIO OFICIAL:**




**PATROCÍNIO:**







**REALIZAÇÃO:**





**PARCEIROS:**




**APOIO:**









## ANEXO 06

### Folder relatando o caso piloto de Birigüi/SP - 1<sup>o</sup> Seminário Regional de Arranjos Produtivos Locais, em São Bento do Sul/SC.

## Cooperação

gera um mundo de opções para crescer.



**APL Birigüi**

### Finanças em ordem

O Planejamento orçamentário das empresas do APL está traçado até 2010

Com as consultorias em finanças, as empresas melhoraram o uso das ferramentas e dos softwares de finanças, planejando e planejando, conseguiram tomar decisões mais eficazes e agora conseguem enxergar os dados da empresa de forma mais clara.

*"Com as consultorias foram compartilhadas algumas práticas da minha empresa que não são antes e estão ajudando a melhorar a gestão administrativa, até mesmo a gestão de caixa e a consultoria em cronograma e custos com o planejamento orçamentário para 2010." (Rafael Gomes - Calçados Edipi - integrante do APL)*

### Cooperação

O Incentivo Cooperar, para Cooperar, incentivou a cooperação entre as empresas do APL, proporcionando ações conjuntas que resultaram em benefícios coletivos, além de beneficiar individualmente cada empresa.

**Cooperação**

Projetos conjuntos: mais do que o dobro (projeto importante que garante a vida do trabalho especializado);

Gestão de projetos;

Avaliação das competências.

*4 Resultados Cooperar para Cooperar*

### Competências trabalhadas

Negociação e Planejamento;

Projetos conjuntos: mais do que o dobro (projeto importante que garante a vida do trabalho especializado);

Gestão de projetos;

Avaliação das competências.

*4 Resultados Cooperar para Cooperar*

### Motivação e atitude empresarial

Incentivando, entre as pequenas empresas integrantes do APL Birigüi receberam consultorias para detectar suas principais necessidades. Essas primeiras diagnósticas serviram como ponto de partida para traçar as metas do convênio.

Baseado nessa análise, treinamentos e consultorias foram propostos e realizados para melhorar todo o processo da gestão empresarial.

Para desenvolver essas capacidades, a comissão gestor convênio com especialistas facilitadores da região e ainda trouxe profissionais de fora.

*"O APL está sendo um ponto de encontro, onde as empresas se encontram e se fortalecem muito mais. O pessoal de produção está participando das coisas, a consultoria em marketing está sendo muito proveitosa." (Ricardo de Aguiar Pinheiro - Birigüi - integrante do APL)*

### APL Birigüi em ação

- Objetivo principal – aumentar a competitividade;
- Melhor utilização – melhorar o controle de custos, com contrapartidas em 10%, aumentar a produtividade em 20%, reduzir o custo de produção em 10% e expandir a exportação em 4%;
- Capacitações realizadas – Finanças, produção, marketing e vendas, design estratégico (transmissão Cooperar para Cooperar);
- Foco – participações subsidiadas na França e na Coreia do Sul;
- Resultados conquistados – qualitativos e quantitativos, desde a produção até o pós-venda.

### Ótimo negócio

Os empresários do convênio APL não têm a menor dúvida de que a presença em feiras é um mais rápido e eficiente para a obtenção de suas vendas no mercado nacional e internacional. Eles realizaram ótimos negócios durante as feiras e também no pós-feria.

**Feiras trazem excelentes resultados**

- Feira 2007: 17 empresas; estande de 270m<sup>2</sup>; 140 mil pares comercializados;
- Feira 2008: 17 empresas; estande de 200m<sup>2</sup>; 120 mil pares comercializados;
- Vendas: Mais de **R\$ 5 milhões**, somando as duas feiras.

*"Eu não tenho a menor dúvida de que a presença em feiras é um mais rápido e eficiente para a obtenção de suas vendas no mercado nacional e internacional. Eles realizaram ótimos negócios durante as feiras e também no pós-feria." (Ricardo de Aguiar Pinheiro - Birigüi - integrante do APL)*

### Um Convite ao desenvolvimento

O Convênio Cooperar para Cooperar, para Cooperar, incentivou a cooperação entre as empresas do APL Birigüi – visando trazer mais recursos, para o projeto e para o desenvolvimento das empresas.

Os empresários que já participaram estão convidados a prestigiar no convênio com novas ações.

O Sesi e o Sina também proporcionam consultorias, treinamentos e outras atividades a empresas do APL Birigüi. Através da participação no convênio APL Birigüi, mais empresas poderão se beneficiar e melhorar a competitividade e a produtividade.

### Cooperação é a chave do sucesso

Cooperação é a chave do sucesso. O APL Birigüi é um exemplo de cooperação entre empresas. As empresas do APL Birigüi trabalham juntas para crescer e se desenvolver. Elas compartilham conhecimentos, experiências e recursos. Isso permite que elas possam superar desafios e alcançar seus objetivos.

Em uma reunião, as empresas do APL Birigüi discutiram a possibilidade de criar um projeto conjunto. Elas decidiram trabalhar juntas para desenvolver um produto novo. Isso lhes permitiu compartilhar conhecimentos e experiências, o que resultou em um produto de alta qualidade.

Isso é Convênio APL

- Desenvolvimento de produtos;
- Melhoramento de competências;
- Melhorar a qualidade;
- Desenvolvimento de projetos;
- Melhorar a produtividade;
- Desenvolvimento de projetos;
- Desenvolvimento de projetos;

### Design estratégico

As empresas integrantes do APL Birigüi aprenderam a utilizar pesquisas de mercado para desenvolver produtos que atendam às necessidades do seu público-alvo e mostrem a identidade de suas marcas.

Elas capacitaram seus profissionais e conheceram os instrumentos que facilitam na hora de criar seu projeto certo – adaptando as preferências de seus consumidores em suas novas coleções.

**Resultado:** Satisfação dos clientes, valor agregado aos produtos, maior competitividade, crescimento nas vendas e na lucratividade.

### Marketing e vendas

O trabalho ajudou na análise de mercado, na compreensão das necessidades dos consumidores e nas decisões sobre o produto, apontando as melhores formas de comunicação, incentivando investimentos em marca e criando a área de vendas das empresas do convênio APL Birigüi.

*"Um curso, com consultorias de especialistas, ajudou as empresas a entenderem as necessidades dos consumidores e a tomar decisões sobre o produto, apontando as melhores formas de comunicação, incentivando investimentos em marca e criando a área de vendas das empresas do convênio APL Birigüi." (Ricardo de Aguiar Pinheiro - Birigüi - integrante do APL)*

### Produção

Os empresários do convênio APL aprenderam a controlar o tempo de produção, a qualidade e os resultados no processo de fabricação. Com isso, o APL Birigüi e suas integrantes alcançaram excelentes resultados. As indústrias foram orientadas a realizar investimentos em equipamentos e tecnologia, o que ajudou na forma de trabalhar e layout das fábricas, melhorar o desempenho na linha de produção, ganhar tempo e aumentar a produtividade.

### Resultados gerais

Primeira Meta conquistada do APL

Redução de custo de **5%**

**Conquistas**

A produção por metro quadrado aumentou para **1,44 por dia**, quando a média era de 1,1.

A capacidade produtiva saltou de **28 para 40%**

**90%** dos empresários estão aplicando os conceitos vistos

**92%** de satisfação dos empresários com o trabalho do APL Birigüi

## APL Birigüi

Arranjo Produtivo Local. União para o desenvolvimento.

**SEBRAE SP** **SINBI** **SEBRAE**

Rua Roberto Clara, 460 - Centro • CEP 13.207-043 • Birigüi/SP • Tel. 18 3015-8000  
www.apl-birigui.org.br • e-mail: apl@apl-birigui.org.br



## ANEXO 07

Exemplos de empresas que realizam o turismo industrial em São Bento do Sul/SC



**EMPRESA:** Condor S/A.  
**HOME PAGE:** [www.condor.ind.br](http://www.condor.ind.br)  
**RESPONSÁVEL:** Hilário Rank.  
**CAPACIDADE:** 10 pessoas ou, excepcionalmente, grupos maiores.  
**DIA DA SEMANA:** quinta-feira.  
**HORÁRIO:** das 14h00 às 16h00.  
**ROTEIRO:** apresentação de um vídeo institucional, visita ao Museu Augusto Emílio Klimmek, fundador da Condor, e tour pela empresa.

**Turismo Industrial**



**Rudnick**  
 Móveis de Qualidade

Referência em design e qualidade, a Móveis Rudnick apresenta ao mercado inovações permanentes em produtos residenciais. Linhas de dormitórios, salas de jantar, estantes, racks, escrivaninhas e peças decorativas utilizam conceitos novos e diferenciados para anteceder tendências aos consumidores brasileiros.

Instalada em São Bento do Sul desde 1938, a Rudnick soube aproveitar sua ampla experiência na fabricação de móveis para formar um grupo empresarial reconhecidamente eficiente e atuante. O parque industrial possui alta tecnologia, processos atualizados e profissionais qualificados. O desenvolvimento dos produtos é feito através de uma equipe de designers próprios, atualizados internacionalmente, que projetam permanentemente novas soluções em móveis.

A estrutura da Rudnick, com cinco unidades industriais, proporciona grande flexibilidade à produção e permite atender a necessidades diversas do mercado. Atualmente a Rudnick é a quinta maior exportadora de móveis do país, fornecendo móveis residenciais e comerciais para os Estados Unidos, Europa e Américas. No Brasil, é uma das marcas mais conhecidas e fortes do setor moveleiro.

**Turismo Industrial**



## ANEXO 08

Programa turístico implantado pela prefeitura do município de Três Coroas em novembro de 2008.





**ANEXO 09**

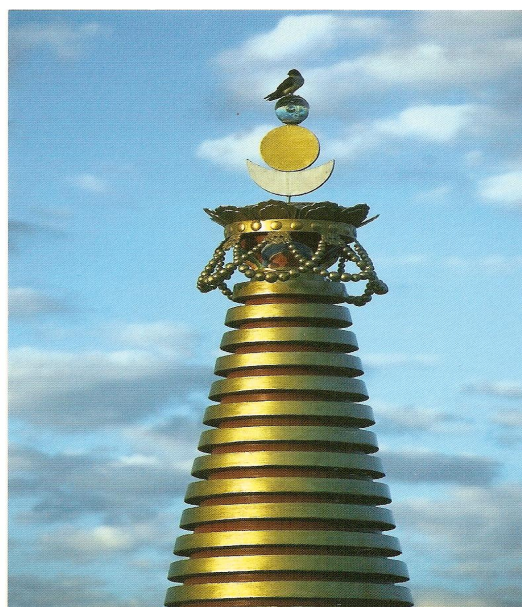
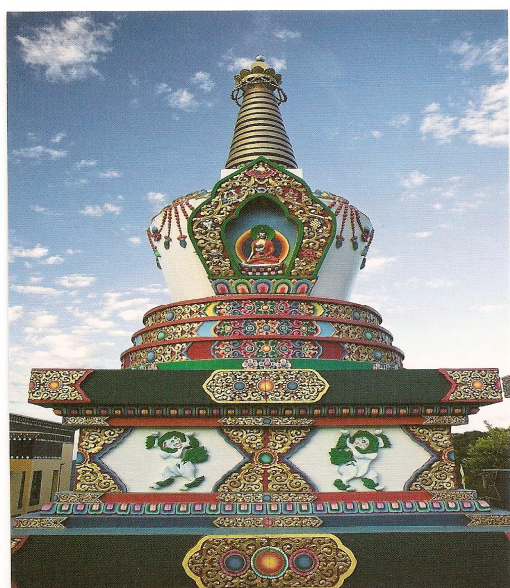
Selo ecológico – *Produção Consciente = Amanhã Mais Feliz*





## ANEXO 10

### Templo Budista – Município de Três Coroas/RS





**ANEXO 11**

Santuário Madre Paulina – Município de Nova Trento/SC

